

Muutosjohtamista koronan keskellä

Kaupan alan työntekijöiden kertomuksia koronan vaikutuksista

Helsingin yliopisto
Kasvatustieteiden maisteriohjelma
Yleinen ja aikuiskasvatustiede
Pro gradu -tutkielma 30 op
Kasvatustiede
Toukokuu 2021
Kaisa-Maria Rönn

Ohjaaja: Leila Pehkonen



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Kasvatustieteellinen tiedekunta, Kasvatustieteiden maisteriohjelma		
Tekijä - Författare – Author Kaisa-Maria Rönn		
Työn nimi - Arbetets titel Muutosjohtamista koronan keskellä – kaupan alan työntekijöiden kertomuksia koronan vaikutuksista		
Title Change management in the middle of the Corona – stories from trade workers on the effects of the Corona		
Oppiaine - Läroämne - Subject Kasvatustiede		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Pro gradu -tutkielma / Leila Pehkonen	Aika - Datum - Month and year 5/2021	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 70 s + 1 liites.
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p>Tavoitteet. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut päästä syventymään muutoksen johtamiseen ja muutoksen kokemuksiin koronatilanteessa. Koronaviruksen vaikutukset toivat muutosjohtamisen ja organisaatiomuutoksen kentällä täysin uuden tilanteen: äkillisen, yllättävän ja globaalin tarpeen muutoksen tekemiselle. Aikaisemmat tutkimukset muutosjohtamisesta tutkivat pitkälti vain suunnitellun muutoksen johtamista, jolloin muutosjohtaminen on nähty ennakoituna tilanteena, jossa tarkoituksena on päästä yhdestä pisteestä toiseen. Koronatilanteessa tämä näkemys ei ole ollut mahdollista. Muutosta on jouduttu tekemään turvallisuuden, maailmantilanteen ja uusien säädösten jatkuvassa muutoksessa. Tutkielman tavoitteena on ollut selvittää, millaisena korona-ajan muutosjohtaminen on näyttäytynyt kaupan alan yhdessä toimipisteessä sekä miten muutos on koettu tässä uudessa ja hyvin erilaisessa muutostilanteessa.</p> <p>Menetelmät. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena yhdessä pääkaupunkiseudulla sijaitsevassa kaupan alan toimipisteessä. Tutkimusta varten on haastateltu viittä toimipisteen työntekijää: tavaratalojohtajaa, esihenkilöä ja kolmea kassaosaston työntekijää. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta muutostilanteeseen päästäisiin käsiksi yksilöiden kokemien kertomuksien kautta. Haastatteluja analysoitiin kerronnallisin keinoin ja haastateltavien puheista pyrittiin löytämään kerrontoja muutostilanteesta ja sen kokemisesta.</p> <p>Tulokset ja johtopäätökset. Tutkimuksessa saatiin selville, että korona-ajan muutosjohtamisen kertomuksissa korostettiin työhön suhtautumisen muutosta ja tunteita, työn tekemisen tapojen muutosta, asiakaskäyttäytymisen muuttumista ja erilaisia haasteita sekä mahdollisuuksia. Tuloksissa tuli esille, kuinka johto ja työntekijät kokivat muutoksen eritavoin ja kuinka varsinkin korona aikana muutoksen viestintä ja sen haasteet nousivat esille. Samalla kuitenkin huomattiin, kuinka kaupan alan arvostus on noussut ja työ nähtiin yhteiskunnan kannalta merkityksellisenä.</p>		
Avainsanat - Nyckelord muutosjohtaminen, muutoksen kokeminen, koronavirus, yllättävä muutos		
Keywords change management, experiencing change, coronavirus, unexpected change		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Faculty of Educational Sciences		
Tekijä - Författare - Author Kaisa-Maria Rönn		
Työn nimi - Arbetets titel Muutosjohtamista koronan keskellä – kaupan alan työntekijöiden kertomuksia koronan vaikutuksista		
Title Change management in the middle of the Corona – stories from trade workers on the effects of the Corona		
Oppiaine - Läroämne - Subject Educational science		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Master's Thesis / Leila Pehkonen	Aika - Datum - Month and year 5/2021	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 70 pp. + 1 appendices
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p><i>Objectives.</i> The aim of this study has been to gain insight into change management and change experiences in the Corona pandemic. The effects of the coronavirus brought a whole new situation in the field of change management and organizational change: the sudden, unexpected, and global need for change. The previous studies of change management have largely examined only the management from a planned view, in which case change management has been seen as a predicted situation in which their intention is to move from one point to another. In the corona situation, this view has not been possible. The change has to have been made in the constant change of security, the world change and new regulations. The aim of this thesis has been to find out what change management has looked like in the Corona period in one store in the field of trade and how change has been experienced in this new and very different change situation.</p> <p><i>Methods.</i> This study has been carried out as a case study on one trade store located in the Helsinki metropolitan area. For the study, five employees of the store were interviewed: a department store manager, supervisor and three employees of the cash register department. The interviews were conducted as individual interviews in order to access the change situation through the stories experienced by the individuals. The interviews were analyzed by narrative means and the aim was to find stories about the change situation and its experience in the interviewees' speeches.</p> <p><i>Results and conclusions.</i> The study found that the change management in Corona pandemic highlighted changes in attitudes to work and feelings, changes in work habits, changes in customer behavior, and various challenges and opportunities. The results highlighted how management and employees perceived the change in different ways and how, especially during the corona, the communication of change and its challenges emerged. At the same time, however, it was noticed how the value of the trade sector has risen and the work was seen as important for society.</p>		
Avainsanat - Nyckelord muutosjohtaminen, muutoksen kokeminen, koronavirus, yllättävä muutos		
Keywords change management, experiencing change, coronavirus, unexpected change		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsinki University Library – Helda / E-thesis (theses)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		

Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
2	ORGANISAATIOMUUTOS.....	3
	2.1 Organisaatiomuutoksen määrittely.....	3
	2.2 Muutoksen eteneminen ja muutosmallit	5
	2.3 Yllättävä muutos	8
3	JOHTAMINEN MUUTOKSESSA	10
	3.1 Muutosjohtaminen	10
	3.2 Viestintä.....	12
4	MUUTOKSEN VAIKUTUKSET	15
	4.1 Vaikutukset organisaatioon	15
	4.2 Vaikutukset yksilöön	16
	4.2.1 Tunteet osana muutosta.....	17
	4.3 Haasteet ja onnistumiset.....	18
5	KORONAPANDEMIAN NÄKYMINEN TYÖELÄMÄSSÄ.....	22
	5.1 Koronan tuomat haasteet.....	22
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25
	6.1 Tutkimustehtävä	25
	6.2 Tutkimuksesta sopiminen	26
	6.3 Menetelmällisiä valintoja	26
	6.3.1 Kerronnallinen lähestymistapa.....	27
	6.4 Aineiston keruu	29
	6.5 Aineiston analyysi	31
	6.6 Tutkimuksen eettiset kysymykset.....	36
7	TULOKSET	38
	7.1 Kerronta tunteista	38
	7.2 Kerronta muutoksista työssä.....	42
	7.3 Kerronta asiakkaista	47
	7.4 Kerronta mahdollisuuksista ja haasteista	49
	7.4.1 Mahdollisuudet	49
	7.4.2 Haasteet.....	52
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	56
	8.1 Tutkimuksen laadun pohdintaa	56

8.2 Johtopäätökset	58
LÄHTEET	61
LIITTEET	1

KUVIOT

Kuvio 1. Teemojen muodostuminen.	34
Kuvio 2. Teemojen yhdistäminen pääteemoiksi.....	35

1 Johdanto

Kevät 2020 tullaan muistamaan aina. Silloin koko maailma seisahtui ja kohtasi tilanteen, jota kukaan ei osannut odottaa: muutoksen, jollaista emme ole ennen kohdanneet. Covid-19 eli koronavirus, joka maailmanlaajuisena pandemiana vaikutti kaikkialla ja kaikkiin. Kyseessä on täysin uusi koronavirus, joka on vaarallinen, helposti leviävä ja tuntematon. Tästä seurasi, että tutut ja turvalliset tavat ja kohtaamiset kiellettiin, suositettiin kotona olemista ilman ylimääräisiä ihmiskontakteja ja lisättiin hygienian ohjeistuksia. Samalla organisaatiot kohtasivat haasteita: kuinka toimia uusien säädösten, ohjeistusten ja toimintatapojen mukaan, jossa tapaamisia tulee välttää, turvaväleistä tulee pitää huolta ja huolehtia lisääntyneestä desinfiointien tarpeesta. Myös maat sulki rajojaan, matkustamista rajoitettiin, liikkumista rajoitettiin ja maskeista alkoi tulla arkipäivää ympäri maailmaa. Korona vaikutti totta kai myös yksilöiden työelämään. Etätyö suositus tuli laajasti käyttöön, mutta entä alat, joilla etätyö ei ole mahdollista?

Kaupan alan toimipisteet kokivat ryminällä muutokset koronan iskiessä. Monen ensimmäiset muistikuvat kevään 2020 tapahtumista ovat vessapaperin ja kuivaelintarvikkeiden hamstraus sekä kauppojen tyhjät hyllyt. Ihmiset ryntäsivät kauppoihin ehkä jopa pelossa, että kaupatkin joutuisivat vielä sulkemaan ovensa. Myymälöiden henkilöt kokivat tilanteen, jossa ei ole ikinä ennen oltu ja jonka kesto ei tiedetty. Kun niin moni arkielämän normaalityö rajoitettiin tai kiellettiin, kaupassa käynti pysyi. Entä johtaminen? Johtajilta vaadittiin laajasti uusia taitoja sekä muutosten tekemistä tavoissa, jotka olivat jo juurtuneet jokaisen arkeen. Miten tehdä muutosta, johon ei ole varauduttu ja josta ei ole aikaisempaa tietoa? Vastaus taitaa olla, että rohkeasti kokeilemalla ja luottamalla asiantuntijoihin.

Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen alkavat olemaan johtajuuskirjallisuuden useimmiten löydettäviä termejä. Muutos on alettukin nähdä nykyajan organisaatioita leimaavana tekijänä ja pysyvänä ilmiönä (Mattila, 2006). Kirjallisuutta ja teorioita aiheesta löytyy niin paljon, kun niitä jaksaa lukea, mutta yksi asia kiinnittää nopeasti huomion: kirjallisuuden ja teorioiden käsitteleminen rajoittuu hyvin samantyyppisiin muutoksiin. Muutostieteilijä näkee muutoksen organisaatiossa hallittuna ja suunniteltuna tilanteena, joka kohtaa muutoksen tekemisessä haasteita. Jotta päästään käsittelemään muutoksen yllättävää ja äkillistä luonnetta osana organisaatiomuutosta, pitää muutosjohtamista lähestyä vähemmän tutulla lähestymistavalla.

Tämä pro gradu- tutkielma tarkastelee pääkaupunkiseudulla sijaitsevan päivittäistavara-kaupan kokemuksia ja muutoksia koronan aikana. Tätä tutkimusta tehdessä ja kirjoitta-essa emme vieläkään tiedä, miten koronatilanne etenee ja mitä muutoksia vielä kohtaamme. Tarkastelussa on ollut syksyn 2020 tilanne, jolloin maskienkäyttö yleistyi, jatkuvia toimia koronan ehkäisemiksi tehtiin ja odotettiin, kuinka tilanne vaikuttaa jouluun. Muutostutkimuksessa muutosta tutkitaan yleensä ylhäältä alaspäin eli johdolta työntekijöille (Tienari & Meriläinen, 2014), mutta tässä tutkimuksessa muutos nähdään vallitsevana tilanteena, joka vaikuttaa kaikkiin toimipisteen työntekijöihin subjektiivisesti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on erityisesti nähdä, kuinka korona on vaikuttanut työn tekemiseen ja työhön suhtautumiseen, mutta myös tehtyjen muutoksien tarkastelu on tärkeää.

2 Organisaatiomuutos

Muutoksella voidaan tarkoittaa monenlaisia tapahtumia ja asioita: toimintatavan muutos, henkilöstömuutos, muutosjohtaminen, muuttuva ympäristö jne. Muutokset eivät välttämättä ole aina kovin suuria, mutta silti ne voivat olla merkityksellisiä (Ponteva, 2012). Muutos käsitteenä onkin hankala määritellä, sillä käsitteestä on useita eri näkemyksiä. Yksi tapa on karkeasti katsottuna nähdä se minkä tahansa vanhan korvaamisena uudella ja tekemällä toisin (Mattila, 2006). Muutoksessa yleisesti nähdään tavoitteena siirtyminen uuteen haluttuun tilaan, joka muuttaa suhdetta itsen, toisiin ja ympäristöön (Heimonen, 2019). Ponteva (2012) näkee muutoksen käännekohtana, jonka jälkeen yksilö jäsentää työelämänsä ja toimintansa toisin.

Muutos voidaan nähdä nykypäivänä organisaatioita leimaavana tekijänä (Orridge, 2019; Elving, 2005; Mattila, 2006). Työelämässä tapahtuvat muutokset ovat usein linkittyneinä digitalisaatioon ja robotikkaan, mutta myös tulevaisuuden tuomat muutokset, kuten ilmastomuutos, ruoka- ja vesitilanne sekä pakolaisuus ja siirtolaisuus luovat tarvetta muutokselle (Heimonen, 2019). Muuttuva maailmaa haasta myös yhteiskunnan, organisaatiot ja yksilöt uudistumaan ja kehittymään elinvoimaisuutensa varmistamiseksi (Heimonen, 2019). Tarve onnistuneeseen muutosprosessiin on tärkeää myös äkillisesti muuttuvassa tilanteessa, kuten Covid-19 osoitti keväällä 2020.

2.1 Organisaatiomuutoksen määrittely

Organisaatiomuutoksessa tulisi siirtyä ajatuksesta ”muutos on poikkeus tasaisessa tilassa” kohti näkemystä, että ”muutos on elintärkeä ja jatkuva osa organisaation elinkaarta” (Holten, Hancock & Bollingtoft, 2019). Muutoksen tekeminen organisaatiossa tuodaan esille hankalana tehtävänä, mutta samalla pysyvänä osana organisaatioiden toimintaa (Lindell, 2017). Organisaatiomuutosta voi tapahtua niin henkilöstössä, rakenteissa, toimintatavoissa kuin kulttuurissa (Lindell, 2017). Vaikka organisaatiomuutosta on tutkittu paljon ja se on saanut paljon huomiota, ainakin puolet organisaatioiden tekemistä muutoksista epäonnistuu, jumittuu tai ei saavuta sille asetettuja tavoitteita (Elving, 2005; Clegg & Walsh, 2004).

Organisaatiomuutos voidaan Jupon (2011) mukaan määritellä tietyssä aikana tai ajanjaksona tapahtuvana muutoksena organisaatiossa. Tällöin muutos ilmenee organisaation rakenteissa, toimintatavoissa, johtamisessa, kulttuurissa tai henkilöstössä (Juppo, 2011). Työterveyslaitos on määritellyt organisaatiomuutoksen muutokseksi, jossa arkipäivän tapa tehdä työtä muuttuu: työtehtävät muuttuvat, työntekijät ja esihenkilöt voivat vaihtua tai toimintatavat muuttuvat (Pahkin & Vesanto, 2013). Organisaatiomuutoksessa organisaatio siirtyy vähitellen uuteen toimintatapaan. Organisaatiomuutos voidaan nähdä olevan myös erilaista jokaisessa organisaatiossa, koska sen tulee olla kyseiseen organisaatioon sekä sen kulttuuriin sovellettua (Juppo, 2011). Myös äkilliset ja yllättävät muutokset ovat osa organisaatioiden elämää.

Organisaatiomuutoksen teoriat ja kirjallisuus näkevät muutoksen erilaisten johdettujen vaiheiden kautta. Pirinen (2015) nostaa esille, kuinka muutokset nähdään toimivan parhaiten silloin, kun niitä voidaan toteuttaa ja suunnitella aikataulutetusti. Organisaatiokirjallisuus esittääkin pääsääntöisesti organisaatiomuutoksen suunnitelmallisena, lineaarisena ja ajassa etenevänä prosessina, jossa johtajan rooli ohjaajana ja muutoksen toteuttajana korostuu. Tämä näkemys antaa sijaa vain organisaatiomuutokselle, jossa vanhat tavat, järjestelmät, rakenteet, prosessit tai jopa ihmiset korvataan uusilla suunnitellusti ja järjestelmällisesti. (Laurila, 2017). Muutos nähdään ihanteellisena tilanteena, jossa muutos on hallittua ja suunniteltua (Juppo, 2011). Tämä lähestymistapa jättää kokonaan näkemättä muutoksen epävarmuuden, monitulkinnallisuuden, kompleksisuuden ja jännittyneisyyden (Laurila, 2017) sekä unohtaa kokonaan, että muutoksessa tapahtuu useimmiten äkillisiä ja monimutkaisia tilanteita, jotka eivät ole suunnitelmassa mukana (Juppo, 2011). Ideaalitilanne organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta olisi jatkuva pieni muutos organisaation toiminnassa, jolloin välttyttäisiin isoilta suunnitelluista muutostyökokonaisuuksilta (Pirinen, 2015). Muutokset pyritään toteuttamaan suunnitellusti ja pitkäjänteisesti, mutta toisinaan muutos tulee vastaan yllättäen, esimerkiksi taloudellisen tilanteen tai yhteiskunnallisen tilanteen muututtua (Pahkin & Vesanto, 2013). Näin ollen muutos on moninainen ilmiö, jonka tarkastelu pitää osata rajata oman kohteen mukaan.

Organisaatiot kohtaavat muutospaineita niin ulkoa- kuin sisältäpäin. Erilaiset toimintaympäristön muutokset, kuten kilpailutilanne, nähdään ulkoisena muutospaineena. Sisäisinä muutospaineina voidaan nähdä olevan organisaation rakenteiden uusiutuminen, toiminnan kehittäminen sekä johtamiskulttuurin kehittyminen. Organisaation muutos voi tapahtua koko organisaatiossa ja sen toimintakulttuurissa tai muutos voi kohdistua vain tiet-

tyyn osaan organisaation toiminnassa ja tehtävissä. (Heimonen, 2019). Ulkoisen tai sisäisen paineen takia yllättäen tapahtuvaan muutokseen on reagoitava nopeasti. Tästä syystä organisaation on oltava jatkuvasti valmis muuttumaan.

Organisaatiomuutoksessa tavoitteena on yleisesti halutun tilan saavuttaminen, joka voi tarkoittaa organisaation toiminnan parantamista, tulosta, tehokkuutta, tuottavuutta, vaikuttavuutta, innovatiivisuutta, laatua ja/sekä henkilöstön hyvinvoinnin parantumista (Heimonen, 2019). Muutoksessa tavoitellaan myös työntekijöiden käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen muutosta, realistisesti mitoitettujen tavoitteiden saavuttamista, selkeän päämäärän asettamista ja muutoksen jakamista pienempiin osiin (Pirinen, 2015). Mattilan (2016) mukaan organisaatiomuutoksen onnistuminen edellyttää jäsenten toiminta- ja ajattelumallien muutosta, vanhasta poisoppimista ja uuden omaksumista. Usein kuitenkin organisaatiomuutos näyttäytyy tapahtumana, joka on yksittäisten työntekijöiden ulottumattomissa (Nelissen & van Selm, 2008). Jotta organisaatio nähdään toimintakykyisenä, on sen oltava valmis muutoksiin ja jatkuvaan liikehdintään toimissaan (Heimonen, 2019).

Myös organisaatiot ja niiden rakenteet ovat muuttuneet vuosien saatossa. Uudet ja erilaiset organisaatorakenteet ovat osaltaan luomassa työelämän muutosta, mutta samalla organisaatiot ovat aiempaa mukautumiskykyisempiä, sillä organisaatiot koostuvat nykypäivänä pitkälti ydintyöntekijöistä, täydentävistä työntekijöistä ja ulkoisista työntekijöistä (Juholin, 2005). Siinä missä muutos oli ennen transaktionaalinen tapahtuma ja helpommin johdettava, on se nykypäivänä radikaalimpaa, monimutkaisempaa ja jatkuvaa (Anderson & Anderson, 2010).

2.2 Muutoksen eteneminen ja muutosmallit

Muutoksen tekeminen kuvataan kirjallisuudessa usein prosessina, jossa eri vaiheiden kuvaamisen avulla pyritään hahmottamaan muutoksen etenemistä ja sisältöä. Prossin kuvaamisen avuksi on kehitetty lukuisia erilaisia muutosmalleja, jotka esittävät muutosprosessin erilaisten jakojen ja näkemysten kautta. Jakoa on tehty esimerkiksi suunnittelun, tarkkaan määritellyn muutoksen, ja arvaamattoman ja emergentin muutoksen välillä (Lindell, 2017.) sekä sisäisten kehittämistarpeiden ja ulkoisten paineiden, ja toimintaympäristön kehittymisen kesken (Mattila, 2006).

Kirjallisuudessa muutosprosessin vaiheina kuvataan usein päätöksen tekeminen muutoksen tarpeesta, merkityksen selviäminen, poisoppiminen vanhasta, uusi toimintatapa ja identiteetti, sekä sitoutuminen. Muutoksessa nähdään myös enemmän henkilöiden suhtautumiseen liittyvät vaiheet: muutosta edeltävä vaihe, uhan kokemisen vaihe, vastustuksen vaihe ja hyväksyminen. Muutosta edeltävä vaihe tarkoittaa toimintaympäristön huomioimista ja muutostarpeen ymmärtämistä sekä muutoksen suunnittelua ja valmistelua. Uhan kokemisen vaiheessa esiin nousee epävarmuutta, uhan tuntemusta ja lamaantumista. Vastustuksen vaiheessa käsitellään tunteita ja nähdään muutosvastarintaa. Tässä vaiheessa myös nähdään muutoksen vakiinnuttamista. Hyväksymisen vaiheessa tartutaan haasteisiin ja jäsennetään ammattiroolia uudestaan. (Ponteva, 2012.)

Organisaatiomuutoksen isänä voidaan pitää Kurt Lewiniä ja hänen 1940-luvulla kehittämänsä kolmen kohdan muutosmallia (Lindell, 2017). Mallissa muutosta tarkastellaan sulattamisen (unfreezing), muutoksen (change) ja jäädyttämisen (refreezing) näkökulmista käsin. Lewinin mallissa muutoksen toteuttaminen kuvataan lineaarisen tapahtumana. Ensin pyritään purkamaan nykytila, jonka jälkeen pyritään toteuttamaan tarvittava ja haluttu muutos, ja viimeisenä tehty muutokset pyritään vakiinnuttamaan osaksi organisaation toimintaa (Burnes, 2004). Juppo (2011) tuo esille Lewinin mallin kritisoinnin sen liiallisen suoraviivaisuuden ja yksinkertaisuuden takia.

Yksi tunnetuimpia organisaatiomuutoksen tutkijoita on John P. Kotter. Tienari ja Meriläinen (2014) kuvaavat Kotterin (1996) kahdeksan askeleen mallia onnistuneeseen muutosjohtamiseen laajasti käytettynä. Kahdeksan askelta ovat muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvision viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen ja uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin. Mallissa ensimmäiset neljä vaihetta liittyvät nykytilan purkamiseen ja kolme seuraavaa kuvaavat uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Viimeinen vaihe on muutokset vakiinnuttaminen ja pysyvyyden varmistaminen. Useissa malleissa on nähtävissä juuri tällainen ylhäältä alaspäin lähtevän muutoksen tarkastelu ja huomiota keskitetään viestintään, henkilöstön osallistamiseen ja sitouttamiseen. (Tienari & Meriläinen, 2014.)

Organisaatiomuutosta jaotellaan myös muutoksen luonteen kautta. Tienari ja Meriläinen (2014) erottelevat muutoksen vähittäiseen muutokseen (incremental change) ja radikaaliin muutokseen (transformations). Vähittäinen muutos tarkoittaa organisaatiossa tapahtuvaa jatkuvaa muutosta ajan myötä, kun taas radikaali muutos viittaa liikkeenjohdon

tarkoituksellisiin toimenpiteisiin, joilla pyritään saavuttamaan uusi tila. Radikaali muutos lähtee liikkeelle yleisesti ylhäältä alaspäin ja vähittäinen muutos voidaan nähdä ennemmin ympäristön muutoksiin vastaamisena jatkuvana toimena. Muutosta voidaan tarkastella myös suhteissa rakentuvan näkökulman kautta tai johdettuna muutoksena. Suhteissa rakentuvassa muutoksessa pyritään työn ja toiminnan kehittämiseen johdon ja työntekijöiden yhteistyönä. Työntekijät nähdään aktiivisina, muutokseen vaikuttavina ja osallistuvina toimijoina. Johdettu muutos taas keskittyy enemmän johdon esittämään muutokseen, jossa työntekijät nähdään enemmän muutoksen toteuttamisen näkökulmasta. Huomio on ennemmin liiketoiminnan kehittymisessä, kun työn ja toiminnan kehittämisessä. Johdetussa muutoksessa muutosprosessi tulee koordinoita tarkasti. (Tienari & Meriläinen, 2014).

Nadeler & Tushman (1990) ovat jakeneet organisaatiomuutoksen ennakoiwaan, reagoivaan, vähittäiseen ja strategiseen muutokseen. Ennakoiva muutos on nimensä mukaisesti ennakointia, kehitystä tulevaa muutosta ajatellen. Reagoiva muutos tapahtuu jo meneillä olevassa muutoksessa toimien. Vähittäinen muutos toimii vaiheittain, kehittäen organisaation toimintaa ja parantaen suorituskkyä. Strateginen muutos vaikuttaa koko organisaatioon. Siinä ollaan tekemisessä laajan muutoksen kanssa, jossa perustehtävät kokevat muutoksen. (Lämsä & Lautala, 2005.)

Muutosjohtajuuden malleja on kritisoitu niiden samankaltaisuuden vuoksi ja niiden ei nähdä tuovan tarpeeksi erilaisia näkökulmia muutosjohtamisen teoriaan (Laurila, 2017). Tämän voidaan nähdä johtaneen tilaan, jossa hyödynnetään vain tiettyjä lähestymistapoja, jolloin ilmiön teoreettinen ymmärrys ei lisäännä ja laajene. Laurila (2017) tuo esille, kuinka organisaatiomuutoksen ja johtajuuden samanaikainen tarkastelu voi auttaa löytämään uusia näkökulmia ja saavuttaa kokonaisvaltaisemman ymmärryksen ilmiöstä. Muutosprosessin kuvaaminen erilaisten vaiheiden ja askelmien kautta on eräänlainen ideaalikuvaus muutosprosessin toteutumisesta. Organisaatiot voidaan siten nähdä dissipatiivisena tai transformationaalisen mallin kautta, jossa organisaatio ymmärretään dynaamisena järjestelmänä, joka on herkkä ympäristössä tapahtuville muutokselle. Tällainen organisaatio kykenee itseorganisoitumaan radikaalissakin muutoksessa. (Lindell, 2017.) Tällainen näkemys organisaatiosta voidaan nähdä edesauttavan myös äkillisen muutoksen edessä. Usein muutosprosessi ei toteudu täysin lineaarisesti ja hallitusti askel askeleelta, vaan muutoksessa esille nousee yllätyksiä, ongelmia, vastustusta ja monimutkaiset tilanteet, jotka aiheuttavat muutoksen kompleksisen luonteen (Juppo, 2011).

2.3 Yllättävä muutos

Tässä tutkimuksessa on tärkeää tarkastella muutosta yllättävänä ja äkillisenä tapahtumana. Tarkasteltavan muutoksen toteuttamisessa ei nähdä suoraan suunnittelun muutoksen ominaista hallittua ja suunniteltua luonnetta, vaan tilanteeseen on pitänyt reagoida sen vaikuttaessa kokonaisvaltaisesti ja jatkuvasti kehittyessä. Maailman kehittyminen muovaa organisaation toimintaa, joka tarkoittaa tarvetta toiminnan muutokselle usein ja nopeallakin aikataululla (Lindell, 2017). Korona toi organisaatioille ulkoisen ja äkillisen muutosvaatimuksen, joka synnytti uudenlaisen muutostarpeen, jossa muutos on äkillinen, välttämätön, globaali ja ennustamaton.

Suunnitellut organisaatiomuutosmallit ovat saaneet kritiikkiä osakseen 1980-luvulta lähtien. Näissä malleissa organisaatioiden operaatiot nähdään vakaina toimintoina, joita voidaan muuttaa toisenlaiseksi täysin suunnitellusti. Tämä nähdään ongelmallisen, koska muuttuvassa ja kaoottisessa maailmassa, jossa elämme, tällainen oletus on puutteellinen ja organisaatiomuutos on enemmän jatkuva ja avoin prosessi. Suunnitellun organisaatiomuutoksen näkeminen on ongelmallista myös sen takia, koska se ei sovellu nopeaan, yllättävään ja radikaaliin muutokseen. Tällainen näkemys muutoksesta ei huomioi tilannetta, jossa tarvitaan suurempaa lähestymistä, kuten kriisissä, jossa vaaditaan nopeita ja suuria muutoksia. Organisaatiot eivät toimi niin suoraviivaisesti, että tällainen malli toimisi, vaan huomioon pitää ottaa organisaation kulttuuri, konfliktit ja politiikka. (Burnes, 1996.)

Vastauksena kritiikkiin suunnitellusta mallista, uusi lähestyminen organisaationmuutokseen on tullut esille. Sitä kutsutaan jatkuvaksi paranteluksi (continuous improvement) tai organisaation oppimiseksi (organizational learning), mutta usein puhutaan emergentistä muutosmallista. Emergentti muutosmalli näkee muutoksen tulevan ennemmin alhaalta ylöspäin ja painottaa, että muutos on jatkuva prosessi, jonka avulla mukaudutaan jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön. Se näkee muutoksen myös oppimisen prosessina eikä vain metodina muuttaa organisaation rakennetta ja toimintoja. Suunniteltua ja emergenttiä muutosmallia ei kannata kuitenkaan nähdä toisiaan sulkevinä malleina, vaan enemmän kahtena eri tilanteissa ja erilaisissa organisaatioissa toimivina tapoina nähdä muutos. Siinä missä suunniteltu malli voi toimia paremmin vakaissa ja ennustettavissa tilanteissa, jossa muutos tapahtuu ylhäältä alaspäin, on emergentti malli sopivampi nopeasti muuttuviin ja ennakoimattomiin tilanteisiin, joissa ylhäältä päin tuleva muutos ei ole sopeva. (Burnes, 1996.)

Tienari ja Meriläinen (2014) esittävät, kuinka jossain tapauksissa suuriin muutostarpeisiin ajaututaan. Tällöin tarve muutokselle tulee ympäristön vaatimuksena. Korona-pandemia on esimerkki Cleggin ja Walshin (2004) esille tuomasta tilanteesta, jossa organisaatioiden on pystyttävä vastaamaan yhä hankalampiin ja monimuotisempiin muutoksiin sekä oppia toimimaan entistä haastavimmissa ympäristöissä.

3 Johtaminen muutoksessa

Muutosjohtajuuden voidaan nähdä olevan yksi esimiehen tärkeimmistä rooleista nykypäivänä (Laurila, 2017). Johtajuutta on tutkittu 1900-luvun alkupuolelta asti ja johtajuuden määritelmät ovat siitä lähtien kasvaneet vauhdilla (Heimonen, 2019). On kuitenkin mahdotonta määritellä johtajuutta yhden määritelmän mukaan, koska johtajuus ei ole yksiselitteinen käsite. Johtajuus on usein jaettu ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen välillä. ”Leadership” johtajuudessa johtaminen nähdään ihmisten ohjaamisena, kertomisena, motivoimisena ja innostamisena kohti yrityksen tavoitteita. Johtajan rooli on johtaa, ohjata, inspiroida ja näyttää mallia. Tällöin muutokseen sitoutetaan koko henkilöstö ja muutos lähtee alhaalta ylöspäin toteutettuna prosessina. ”Management” johtaminen mielletään enemmän asioiden johtamiseen kuin ihmisten johtamiseen. Siihen voidaan liittää liiketoiminnan kehittäminen ja organisaatiokäyttäytyminen. Tällöin johtaminen nähdään yleensä ylhäältä alaspäin tapahtuvana ja ohjattuna prosessina. Johtaminen kokonaisuutena voidaan kuitenkin nähdä näiden kahden yhdistelmänä varsinkin suomenkielisessä merkityksessä, jossa johdetaan sekä organisaation toimintoja ja tehtäviä sekä huomioidaan myös ihmisten johtaminen. (Lindell, 2017.)

3.1 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisessa on kyse prosessista, jonka avulla organisaatio pyritään siirtämään uuteen tilaan tai toimintamalliin. Tämä prosessi pitää sisällään muokkausta ja uuteen tilanteeseen mukautumista, jossa johtajuuden nähdään olevan oleellisessa osassa. Muutosjohtamisen avulla muutosprosessi pyritään toteuttamaan suunnitellusti ja hallitusti. Aivan kuten organisaation muutoksesta on lukuisia teorioita ja malleja, ei muutosjohtaminen poikkea tästä. Muutosjohtamisen teorioiden laajuuden vuoksi yksiselitteinen muutosjohtamisen määritelmä on mahdotonta löytää.

Muutoksen johtaminen on tärkeä osa muutoksen läpiviemistä (Murthy, 2007) ja muutoksen toteuttamista (Holten ym., 2019). Johtamisen tulee olla suuntaa näyttävää, selventävää, visioivaa, kokonaiskuvaa hahmottavaa, työntekijöitä osallistavaa, kannustavaa ja palkitsevaa muutosprosessin joka vaiheessa (Pirinen, 2015). Kannustavan ja tukevan

johtajan on esimerkiksi nähty vaikuttavan työntekijöiden kokemukseen muutoksesta positiivisesti (Holten ym., 2019). Johtajien tulee kasvattaa jatkuvasti tietoaan ja osaamistaan siitä, miten organisaation muutosta johdetaan (Holten ym., 2019).

Muutoksen tekeminen vaatii tavallisesta poikkeavaa henkilöstöjohtamista. Johtamisessa tulisi tällöin ottaa huomioon henkilöstön osallistaminen muutokseen, avoimuus ja tiedottaminen. (Juppo, 2011). Muutosprosessi aiheuttaa suuren määrän lisätyötä johdolle ja muutoksen erivaiheissa kuvataan tarvetta erilaiselle viestinnälle, osallistumiselle ja tukitoimille (Pahkin & Vesanto, 2013). Muutoksen ei nähdä kuitenkaan poistavan perustoimintojen toteuttamisen tarvetta organisaatiossa ja esihenkilön tärkein tehtävä muutosjohtamisessa on turvata normaalin työn tekeminen muutosprosessin rinnalla (Pahkin & Vesanto, 2013).

Muutosjohtamista kuvataan usein vain johdon ja johtamisen näkökulmasta (Mattila, 2006). Tarkastelussa ei ole usein otettu esille eri ryhmien toimintaa ja reagointia muutokseen, vaan keskittyminen on ollut enemmän johtamisen tavoissa, ja miten johtaja tuottaa hallitun ja onnistuneen muutoksen. Organisaation muutoksessa tehdään usein rakenteellisia ja strategisia muutoksia, mutta oleellista on huomioida henkilöstön johtaminen muutoksen jokaisessa vaiheessa (Juppo, 2011). Muutosjohtamisessa oleellisena osana ovat myös työntekijät ja sidosryhmät. Kirjallisuudessa ei kuitenkaan kuvata muutosjohtamisen onnistumista, haasteita tai näkökulmia muiden sidosryhmien asemasta käsin kovinkaan paljoa.

Muutosjohtamisen kirjallisuudessa ei erotella johtamisen tasoja, mutta esihenkilön rooli muutoksessa nähdään välitilassa, jossa toiminta on ylemmän johdon tulkinna ja muutosohjaamisen välissä. Työyhteisön hyvinvointi ja toimivuuden huolehtiminen ovat esihenkilön keskeisiä tehtäviä ennen organisaatiomuutosta sekä muutoksen keskellä. (Pahkin & Vesanto, 2013). Laurila (2017) sai selville väitöskirjassaan, että muutostilanteessa esihenkilöiltä odotetaan täsmällisiä toimintaohjeita, selkeää tehtävien organisointia ja muutosprosessin hallintaa. Esihenkilöiden odotetaan viestivän muutosprosessin vaiheista, mutta tuloksissa kuvattiin myös esihenkilöiden tarvitsevaa päämäärän ja vision määrittelyä ylemmältä johdolta, jonka he voivat viestiä omaan yksikköönsä. Laurilan (2017) väitöskirjassa erotellaan myös johdon osat. Ylin johto nähdään vision ja strategian määrittelijänä ja lähi- ja keskijohto enemmän konkreettisten suunnitelmien laatijana ja toteuttajana. Oleellinen huomio tässä oli, että alempien johtotasojen nähtiin muutospro-

sessissa lähinnä yksikkönsä toiminnan rakentajana ja ylläpitäjänä ylemmän johdon laaitiman vision mukaisesti. Esihenkilöt nähtiin enemmän käytännön tason muutoksen läpiviejinä.

Muutosjohtamisen kirjallisuudessa kuvataan, kuinka päällekkäisten muutosten tekeminen samaa aikaa vaikeuttaa työntekijöiden muutokseen sitouttamista. Ihmiset kestävät vain tietyn määrän muutosta kerrallaan ja muutosjohtamisessa tulee välttää turhien muutosten tekemistä (Sims & Sims, 2002). Muutos toteutetaan viime kädessä työntekijän avulla, joten työntekijöiden toimintatapojen muutos on iso osa muutoksen onnistumista (Juppo, 2011).

Muutosjohtamisen näkemystä voidaan kritisoida sen näkemisestä erillään jokapäiväisestä johtamisesta. Kirjallisuudessa tuodaan jatkuvasti esille, kuinka muutos on organisaation toiminnassa jatkuvasti mukana ja organisaation toimintaa leimaava tekijä. Miksi silloin erottelemme muutosjohtajuuden arkipäiväisestä johtajuudesta, jos muutos on jatkuvasti läsnä? Laurila (2017) esittää, että vastaus on tilanteen tarkastelussa: muutosjohtajuudessa on kyse ihmisten johtamisesta muutostilanteessa. Muutosjohtajuus on siis toimintaa, jonka avulla pyritään vastaamaan muutostarpeisiin ja suuntaa työntekijöiden toimintaa ja tunteita kohti yhteisiä tavoitteita.

Clegg ja Walsh (2004) esittävät muutosjohtamisen teoriassa ilmenevän ongelman. Vaikka puhutaankin muutosjohtamisesta, ei huomio saa keskittyä ainoastaan johtamiseen. Johtaminen on oleellinen osa käsitettä, mutta esille nousee paljon muitakin asioita ja näkökulmia yhtä suuressa arvossa. On otettava huomioon esimerkiksi sidosryhmien vaikutus ja näkyminen muutosprosessissa. Muutoksessa on mukana esimerkiksi työntekijät, suunnittelijat, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja muut organisaation toimijat. Clegg ja Walsh (2004) uskovat, että muutoksen johtaminen muuttuu jatkuvasti vain hankalamaksi ja monimuotoisemmaksi, jolloin organisaatioiden tulee oppia, miten muutoksessa toimitaan entistä haastavimmissa ja laajemmissa ympäristöissä.

3.2 Viestintä

Organisaatiomuutoksessa ja muutoksen johtamisessa viestinnällä ja vuorovaikutuksella on oma erityinen osansa: viestintä on johtamisen väline ja johtamisessa on kyse suurim-

maksi osaksi viestinnästä (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo, 2014). Viestintä on vuorovaikutusta, joka pitää sisällään puheen ja kielen lisäksi ei-kielelliset ilmaisutavat, kuten ilmeet ja asennot (Alanen & Hirvonen, 2013). Olennaista viestinnässä on kyky viestiä ja hallita viestinnässä käytettävä väline eli kieli (Varis, 2011). Viestintä on tietoista ja tavoitteellista viestintää toisille ihmisille, kun taas vuorovaikutus on jatkuvaa kontaktia ympäristöön ja toisiin ihmisiin. Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen osana muutosprosessia on yksi muutosjohtamisen haasteista (Nelissen & van Selm, 2008).

Aikaisemmissa tutkimuksissa muutoksen johtamisesta on huomattu, että laadukas, monipuolinen ja vuorovaikutteinen viestintä, henkilöstön osallistuminen ja tuen saaminen ovat oleellinen osa onnistunutta organisaatiomuutosta (Ponteva, 2012). Muutoksen tekemisessä ja viestinnässä työntekijät tulee ottaa mukaan ennen muutosta, sen aikana ja muutoksen jälkeen (Ponteva, 2012; Sims & Sims, 2002). Työntekijät tarvitsevat muutoksessa viestintää, jossa on informaatiota, ei vain siitä mitä ollaan tekemässä, mutta myös miksi ollaan tekemässä (Sims & Sims, 2002). Onnistuneessa viestinnässä tietoa jaetaan, mutta tärkeää on myös muistaa mahdollisuus aitoon vuoropuheluun (Ponteva, 2012). Myös palautteen antaminen muutosprosessissa tulee ottaa huomioon (Juppo, 2011).

Nelissen ja van Selm (2008) esittävät johdon ja työntekijöiden välisen viestinnän tärkeyden osana muutosprosessia. Viestintä oli yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja viestintään tyytyväinen työntekijä antoi enemmän positiivista palautetta ja vähemmän negatiivista palautetta muutoksesta. Ponteva (2012) tuo esille viestinnälliset ongelmat, viestinnän säännöllisyyden ja toiston merkityksen vuorotyössä. Varsinkin byrokraattisessa organisaatiossa johto on yleisesti kauempana työntekijöistä, jolloin olisi tärkeää keksiä luontevia tapoja, joilla työntekijät saataisiin mukaan muutoksen suunnitteluun ja täten varmempaan muutoksen onnistumiseen (Ponteva, 2012).

Laurila (2017) sai väitöskirjassaan selville, että esihenkilöiltä odotetaan muutostilanteissa tarkkoja toimintaohjeita ja tehtävien organisointia. Työntekijöillä on halu tulla johdetuksi muutoksen keskellä. Yleisesti muutoksessa viestintä tapahtuu organisaatiossa ylhäältä alaspäin eli johdolta työntekijöille (Elving, 2005). Muutoksessa on tarpeellista kertoa, miksi tämä muutos on tarpeellinen, mitä sillä halutaan saavuttaa, mitä se muuttaa ja miten se vaikuttaa markkinoihin (Valpola, 2004). Tarpeellista on kertoa kaikille muutoksia koskeville henkilöille sen tuomat visio, tavoitela sekä mahdollisuudet ja esittää faktoja lähtötilanteesta (Valpola, 2004; Juppo, 2011). Viestinnän tulisi informoida organisaation jäseniä muutoksesta ja mahdollisista muutoksista, joita heidän työtehtävänsä

kokevat muutoksen myötä. Viestinnän tulee tapahtua oikeaan aikaan ja sen tulee olla ymmärrettävää. (Elving, 2005.)

Muutosjohtamisen epäonnistuminen voidaan kirjallisuudessa nähdä epäonnistuneena viestintänä, jossa työntekijöiden kokemuksia ei kuunneltu tai otettu huomioon, tai muutoksen tekijät, suunnittelijat ja työtehtäviä tekevät eivät kommunikoineet tarpeeksi (Juppo, 2011). Laurila (2017) sai väitöskirjassaan selville, että monet pelkotilat ja tulevaisuuden uhkakuvat, joita työntekijät kokevat muutosprosessissa, voitaisiin välttää esihenkilöiden ja alaisten avoimella ja oikea-aikaisella viestinnällä. Kuuntelu ja vuoropuhelu auttavat lieventämään muutosvastaisuutta ja ymmärtämään muutoksessa myös muiden näkökulmia (Ponteva, 2012). Viestintä yhdistetään myös luottamukseen (Elving, 2005). Luottamus auttaa työntekijöiden kokemaan epävarmuuteen muutosprosessissa.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on huomattu, että muutoksessa työntekijöille tulisi antaa aikaa ja mahdollisuus puhua (Pirinen, 2015). Ponteva (2012) nostaa esille, että pahin virhe muutosprosessissa on tiedottamisen puutteellisuus. Muutoksen informaation tulisi vastata muutosta ja huolia, joita yksittäisellä työntekijällä voi olla (Elving, 2005). Työntekijällä ja esihenkilöllä voi olla hyvinkin erilainen tapa nähdä muutos ja sen toteuttaminen, joten vuorovaikutus onnistuneessa muutoksessa on tärkeää.

Työn muutoksessa, jossa muutoksella on vaikutuksia yksilön työtehtäviin, viestintä on elintärkeää. Viestinnän tulisi olla osa tätä muutosprosessia ja yhteistoiminnallista toimintaa. Jokaisessa muutoksessa viestinnän tavat, merkitys ja laajuus vaihtelevat. (Elving, 2005). Vaikka kirjallisuudessa on nostettu esille paljon viestinnän merkitystä onnistuneessa muutosprosessi, ei se kuitenkaan ole ainut elementti onnistuneessa organisatiomuutoksessa (Elving, 2005) ja yksittäin viestintää ei kuitenkaan ole tutkittu paljoa osana muutosprosessia (Nelissen & van Selm, 2008).

4 Muutoksen vaikutukset

Muutos on kokonaisvaltainen prosessi, joka voi vaikuttaa niin organisaation toimintaan, henkilöstöön, sijoittumiseen tai palveluihin. Organisaation ja yksilön tason tarkastelussa muutoksen vaikutukset näyttäytyvät eri tavoin. Siinä missä organisaation tasolla muutos vaikuttaa organisaation toimintaan, strategisiin valintoihin tai rakenteisiin, vaikuttaa muutos yksilöihin henkilökohtaisella tasolla, luottamuksena tai hyvinvointina. Nykypäivänä, missä väliaikainen, projektiluonteinen työ on yhä yleisempää, ovat muutokset työelämässä myös laajemmin osana työn tekemistä sekä yksilön kokemuksissa työstä (Juholin, 2005).

4.1 Vaikutukset organisaatioon

Muutos auttaa organisaatiota näkemään ympärillä mahdollisuuksia, joita se ei muuten huomaisi ja suunnittelisi. Organisaatiomuutos voi olla rakenteeltaan raskaampi tai kevyempi, mutta se vaikuttaa organisaation toimintaan ja kulttuuriin sekä positiivisesti, että negatiivisesti.

Muutoksen vaikutus organisaation toimintaan voi näkyä uutena tapana työskennellä, kulojen pienentymisenä, laadun parantumisena ja siten organisaation kilpailukyvyn parantumisena (Clegg & Walsh, 2004), sekä helpottaa organisaation viestintää ja työntekeytymisen tapojen parantumista (Holbeche, 2006). Samalla kuitenkin muutokset voivat aiheuttaa epäselvyyksiä työtehtävien jakamisessa ja rooleissa. Muutoksessa, jossa organisaation rakennetta pyritään muokkaamaan yksinkertaisempaan malliin, on nähty olevan vaikutusta päätöksenteon tehostumisessa, viestinnän parantumisessa ja tiimityön lisääntymisessä. (Holbeche, 2006.) Clegg ja Walsh (2004) kuvasivat esimerkin voimin muutoksen laajemmat vaikutukset. Jos paikallinen ravintola suljetaan organisaatiomuutoksen seurauksena, voimme nähdä sen vaikutukset laajemmin: ravintola on toiminut tapaamispaikkana työ- ja kaveriporukoille, sosiaalisena paikkana yksinäisille, karaokepaikkana, ruokaravintolana, taxien työllistäjänä, poliisien työtehtävien tekijänä jne.

Muutosprosessit ovat muutoksessa jakautuneet ympäri organisaation (Lindell, 2017). Yksi osa muutosprosessia on organisaation ja sen henkilöstön vuorovaikutus. Lindell (2017) tuo esille muutosprosessin osuuden muovaamassa organisaation toimintaa ja kulttuuria sekä muutoksen näkymisen tuottamassa uutta käyttäytymistä organisaatioon.

Organisaatio koostuu ihmisistä, joten organisaation toiminta muuttuu ihmisten käyttäytymisen myötä. Emme voi erottaa organisaation toimintaa ihmisten toiminnasta. Sama pätee muutoksen vaikutuksissa: organisaatiomuutos vaikuttaa ihmisiin ja ihmisten toiminnan muutos vaikuttaa organisaation toimintaan.

Emme pysty ennustamaan, miten muutokset vaikuttavat organisaatioon, tuotteisiin tai palveluihin (Sims & Sims, 2002). Se, miten hyvin organisaatio on valmistautunut muutokseen, selviytymiseen ja menestymiseen, ovat keskeisiä asioita (Sims & Sims, 2002). Jokaisessa muutoksessa pyritään saavuttamaan haluttu tila tai toiminta, mutta kuten muutokirjallisuus nostaa esille, ei muutoksessa onnistuminen ole itsestäänselvyys. Nykypäivänä organisaatioiden tulee kehittää taitojaan hallita, johtaa ja selviytyä ympäristön vaatimuksista sekä olla valmiina muutoksille. Muutos vaikuttaa aina organisaation toimintaan tai rakenteisiin, mutta se on välttämätön osa organisaation toimintaa ja selviytymistä.

4.2 Vaikutukset yksilöön

Siinä missä muutos on organisaatiolle toiminnan muutosta, on muutos myös yksilölle käännekohta, jonka jälkeen yksilö kokee muutoksen omassa työelämässään ja toiminnassaan (Ponteva, 2012). Yksilö nähdään usein muutoksen tuottamisessa melko voimattomana, mutta yksilö on sidoksissa organisaatioon, joka pitää sisällään ihmisten välisen vuorovaikutuksen. (Lindell, 2017.) Muutos voi lisätä henkilön työtaakkaa, mikä vaikuttaa lisääntyneeseen työpaineeseen. Muutos voi vaikuttaa myös päinvastaisesti eli tuoda mukanaan joustavampia rakenteita ja työntekemisen tapoja (Holbeche, 2006). Muutoksen vaikutuksella yksilöön on sekä positiivisia että negatiivisia asioita, ja työntekijän ja johdon kokemat vaikutukset voivat erota toisistaan.

Muutosjohtajan tulee Vuorisen (2008) mukaan osata edistää työntekijöiden kiinnostusta ja yhteisen hyvän tavoittelua motivoimalla työntekijöitä tuoden esille työn tarkoituksen, tavoitteet ja haasteet. Tällöin johtajan tulee osata tuoda esille työnteon yhteys laajempiin kokonaisuuksiin. Muutosjohtajan tulee myös osata delegoida tehtäviä, edistää työntekijöiden itsenäisyyttä sekä kunnioittaa ihmisten yksilöllistä osaamista (Vuorinen, 2008). Esihenkilö omalla toiminnallaan edistää organisaatiomuutoksen läpiviemistä ja alaisten sopeutumista muutokseen (Laurila, 2017). Tämä korostaa esihenkilön roolia osana or-

ganisaatiomuutoksen toteuttamista. Esihenkilön tulee muistaa erilaisten reagointi tapojen näkyminen muutoksessa. Muutos parhaimmillaan luo työntekijöille uusia mahdollisuuksia ja vapauksia, mutta muutoksessa on mukana myös uhka. Muutoksen vaikutukset yksilöön ovat riippuvaisia siitä, millaisia vaikutuksia muutoksella yleisesti on. (Holbeche, 2006.)

Vaikutukset henkilöstössä voidaan nähdä työhön liittyvinä tai yksilön kokemina. Työhön liittyvät vaikutukset nähdään usein organisaation sitoutumisen, työtyytyväisyyden, vaihdunnan ja nykyään myös enemmän käyttäytymiseen liittyvän työnsuoriutumisen kautta. Yksilöllisissä kokemuksissa esille nousee usein hyvinvointi. Muutoksen on jossain tutkimuksissa nähty myös parantavan käyttäytymistä, asennetta ja hyvinvointia. Tähän on vaikuttanut organisaation luottamuksellinen ilmapiiri, kannustava työympäristö, luotettava johto ja henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin. (Holten ym., 2019.) Armenakis ym. tutkivat muutoksen vaikutuksia työntekijöihin ajan myötä. Tutkimuksessaan he löysivät useita vaikuttavia reaktioita organisaation muutokseen, kuten organisaatioon sitoutuminen, työtyytyväisyys, vastaanottavuus, vastustus, kynnisyys, sitoutuminen ja stressi. Nämä positiiviset ja negatiiviset vaikutukset osoittavat juuri kuinka monimuotoinen ja moniulotteinen ilmiö organisaation muutos on. (Nelissen & van Selm, 2008.)

4.2.1 Tunteet osana muutosta

Yksilöiden näkökulmasta tarkasteltuna kirjallisuus korostaa muutosprosessissa työntekijöiden kokemia tunteita ja niiden vaikutuksia muutokseen. Muutokset vaikuttavat muutoksen odottamiseen, kokemiseen ja muutoksen jälkeisiin tunteisiin (Fineman, 2003). Tunteet eivät siis esiinny vain muutoksen keskellä. Muutosta ei tulekaan ajatella vain siirtymänä yhdestä tilanteesta toiseen, vaan prosessina, jossa eri tunteet näkyvät niin ennen kuin jälkeen muutoksen (Fineman, 2003).

Erilaisia kirjallisuudessa esille nousseita tunteita on epämiellyttävyys, pelko, riemu, inho, helpottuminen, turhautuminen ja epäileminen. Näiden tunteiden hyväksyminen ja niistä oppiminen on osa muutoksen vaikeutta. (Fineman, 2003.) Fineman (2003) korostaa, että muutosprosessissa esille nousevat tunteet vaihtelevat ihmisestä toiseen. Joillekin pienetkin toimintatapamuutokset voivat olla iso asia, kun taas toiset ovat sopeutuvampia muutoksiin (Ponteva, 2012). Muutoksen on todettu vaikuttavan myös työntekijöiden kokemuksiin työstä ja itsestä (Fineman, 2003). Monien tekijöiden vaikutuksia työntekijöiden

kokemukseen muutosprosessissa korostetaan: aikaisemmat kokemukset muutostilanteista, tunneäly ja kuinka muutokset on aikaisemmin johdettu (Hechanova, Caringal-Go & Magsaysay, 2018).

Siinä missä työntekijällä toimintatapamuutokset voivat olla iso asia, johdolle organisaation rakenteelliset muutokset voivat olla merkittävämpiä (Ponteva, 2012). Työntekijä osallistuu muutoksen toteuttamiseen vasta kun hänet on saatu sitoutumaan ja hyväksymään muutos (Pirinen, 2015).

Kirjallisuudessa muutosprosessin yhteydessä ja muutoksen herättämistä tunteista puhuttaessa tulee aina esille muutosvastarinnan käsite. Muutosvastarinta tarkoittaa muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia (Ponteva, 2012). Se liitetään ihmisen taipumukseen pitää kiinni ja puolustaa vanhoja tottumuksiaan. Muutosvastarinta nähdään negatiivisena asiana, koska ihmiset kyseenalaistavat tai haluavat lisää tietoa tapahtuvasta tai tulevasta muutoksesta (Clegg & Walsh, 2004). Juppo (2011) tuo muutosvastarinnan esille luonnollisena osana muutosprosessia, joka osoittaa ihmisten halun vaikuttaa muutokseen ja sen toteutumiseen. Muutosvastarinnan esille tulo ei yleisesti merkitse suoraa vastustusta itse muutosta kohtaan, vaan kyseessä nähdään olevan enemmän muutoksen herättämä epävarmuus. (Juppo, 2011.) Suuri osa muutoskirjallisuudesta keskittyykin muutosvastarinnan miettimiseen luonnollisena osana muutosta ja kuinka vastata työntekijöiden negatiivisiin tuntemuksiin, jotta muutos onnistuisi (Hechanova ym., 2018).

4.3 Haasteet ja onnistumiset

Moni muutos epäonnistuu (Elving, 2005). Oleellinen osa onnistunutta muutosprosessia on nähty olevan viestinnän onnistuminen (Elving, 2005). Yleisesti esteitä muutoksen onnistumiselle nähdään olevan huonot suhteet sidosryhmiin, johtamisen puute, henkilöstön jättäminen pois suunnittelusta ja päätöksistä, tuloksien ja tavoitteiden tuijottaminen ja riskinottokyvyn puuttuminen. Muutosprosessi ei saisi myöskään lamaannuttaa organisaation normaalia toimintaa. (Juppo, 2011.) Tärkeää muutosprosessissa on huomioida johtamisen näkyminen, mutta erityisesti miettiä työntekijöiden kokemuksia ja asemaa muutoksessa.

Vaikka kyseessä olisikin rakenteellinen tai strateginen muutos, on muutosjohtamisessa aina kyse ihmisten johtamisesta (Juppo, 2011). Muutosprosessissa henkilöstön mukaan

ottaminen, avoimuus ja viestintä ovat edellytyksiä onnistuneelle muutokselle (Juppo, 2011). Viestinnän tulisi olla informatiivista, oikeaan aikaan tapahtuvaa, ymmärrettävää ja kysymyksiin vastaavaa (Elving, 2005). Orridgen (2009) mukaan onnistuneessa muutoksessa tulee hallita seitsemän tärkeää elementtiä: tunteet (feelings), kokemus (experience), ympäristö (environment), johtajuus (leadership), kannustimet (incentives), suunnitelmat (plans) ja osallisuus (sense of involvement).

Muutoskirjallisuudessa korostetaan paljon viestinnän merkitystä onnistuneessa muutosprosessissa. Vaikka viestinnän merkityksestä onnistuneeseen organisaatiomuutokseen on yleisesti hyväksytty ja se nähdään tärkeässä osassa muutosprosessia, on tarkat kommunikaation tavat, lähestyminen aiheeseen ja vaikutukset vielä epäselviä. Teorioissa on näkemyseroja viestinnän tavoissa, merkityksessä ja laajuudessa. (Elving, 2005.) Muutosprosessissa ongelmana on myös se, että muutoksen päättäjät, suunnittelijat, kouluttajat ja työntekijät eivät kommunikoi tarpeeksi (Clegg & Walsh, 2004). Ongelmaksi muutosprosessissa voi tulla myös palautteen riittämätön saaminen ja antamisen sekä muutoksen valvomisen ja arvioinnin vähyys (Juppo, 2011). Palautteen antamisen mahdollisuus ja käyttäjien osallistuminen uupuvat useassa epäonnistuneessa muutosprosessissa. Yleisesti ollaan samaa mieltä siitä, että muutoksen käyttäjien tulee saada tietoa ja päästä itse vaikuttamaan muutoksiin, jotka koskevat heitä. Kuitenkin käytännössä näin tapahtuu liian harvoin. (Clegg & Walsh, 2004.) Muutosprosessin haasteena on viestinnän merkityksen ymmärtäminen (Nelissen & van Selm, 2008). Tärkeää on myös muistaa, että viestintä ei ole ainut elementti onnistuneessa organisaatiomuutoksessa (Elving, 2005).

Laurila (2017) sai väitöskirjassaan tuloksia, jotka nostavat esille viestinnän merkityksen muutosprosessissa. Tiedottaminen läpi muutosprosessia oli tärkeää työntekijöille, sekä esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus ja osallistamisen mahdollisuus lisäsivät motivaatiota, työn mielekkyyttä ja arvostetuksi tulemisen kokemusta, sekä vähensi muutostavastarintaa. Laurilan (2017) väitöskirjan tuloksissa esille nousi myös esihenkilön esimerkin tärkeys. Esimiehen näyttämä esimerkki edisti työntekijöiden motivoitumista muutokseen. Osa tutkimuksen vastaajista piti tärkeänä sitä, että esihenkilö seisoo itse muutoksen takana ja on ”joukkajensa” edessä viemässä muutosta eteenpäin.

Muutosprosessissa luottamus työntekijän ja johdon välillä on korostetussa roolissa. Luottamus luo positiivista asennetta, yhteistyön parantumista, parempaa tuottavuutta sekä auttaa epävarmuuteen muutosprosessissa. Suuri epävarmuus muutosprosessissa vai-

kuttaa negatiivisesti muutoksen omaksumiseen. (Elving, 2005.) Muutosjohtamisen ongelmana Vuorinen (2008) näkee työntekijöiden sitouttamisen johtajan ajatuksiin. Ketään ei voida pakottaa muutokseen, vaan halu siihen tulee löytää itse (Pondeva, 2012). Johtajuudessa kannustava ja tukeva rooli voi auttaa luomaan onnistunutta muutosta ja vähentämään epävarmuutta (Holten ym., 2009). Työntekijöiden mukaan ottaminen helpottaa työntekijöitä ymmärtämään tilannetta ja antaa työntekijöille arvostuksen tunnetta. Työntekijät ovat kuitenkin niitä, jotka elävät muutoksen tuomissa uusissa tilanteissa ja haasteissa. (Sims & Sims, 2002.)

Mattila (2006) kuvaa muutosvastarinnan näkemistä ongelmallisena, koska muutosjohtajuuden kirjallisuudessa tarkastelu on usein keskittynyt vain muutosvastarinnan poistamiseen, vaikka keskittyminen tulisi olla enemmän sen syiden ja mekanismien ymmärtämisessä. Muutosjohtamisen kirjallisuudessa muutosjohtamisen haasteena nähdään varsinkin työntekijöiden ja keskijohdon muutosvastarinta. Muutosvastarinta nähdään kuitenkin luonnollisena osana mitä tahansa muutosprosessia (Pondeva, 2012). Työntekijöillä on halu olla mukana tekemässä ja toteuttamassa muutosta sekä jakaa omaa tietoaan (Sims & Sims, 2002).

Muutoksen tekemisessä on kyse yksilön eli työntekijän toiminnan muuttamisesta osana organisaatiomuutosta. Juppo (2011) esittää muutoksen epäonnistumisen olevan yhteydessä toimintatapojen omaksumisen asteeseen. Jos uusia toimintatapoja ei omaksuta, on kyseessä vain pintapuolinen muutos. Muutoksessa johdon tulee muistaa, että henkilöstö kokee muutoksen usein eritavoin ja eri aikataulussa (Juppo, 2011). Organisaation työntekijät ovat aina olleet ja tulevat aina olemaan tärkein yksittäinen resurssi muutoksen johtamisessa. (Sims & Sims, 2002.)

Muutoksen hallinnan onnistumisen lähtökohtana voidaan nähdä olevan organisaation valmis kulttuuri, jossa halutaan jakaa tietoa ja osaamista, verkostosuhteet ovat tasapainossa ja kulttuuri on oivallinen uuden oppimiselle (Burn & Robins, 2003). Organisaation tulee olla myös valmistautunut muutokseen, selviytymisen ja menestymiseen (Sims & Sims, 2002). Erilaiset onnistumisien ja epäonnistumisien tutkiminen on antanut paljon rikasta tietoa muutosprosessin tekemisestä, mutta tärkeää on muistaa, että jokainen muutos on erilainen ja vaikka ottaisi huomioon kaikki onnistumisen edellytykset ja minimoisi haasteet, kohdataan muutoksien tekemisissä yllättäviä ja uusia haasteita joka kerta. Organisaation suurimpana haasteena muutosprosessissa on onnistua selvittämään muutoksen haasteet ja suoriutumaan muutoksesta oman organisaation parhaimmalla näkemällä tavalla. Yksi osa nykypäivän haasteista on jatkuvien muutoksien tulva.

Jotta muutoksien läpivieminen onnistuu ja ihmiset pystyvät uusiutumaan, heillä pitää olla välillä taukoa muutoksista (Tienari & Meriläinen, 2014). Muutoksien ja pysyvyyden välinen tasapaino on tärkeä osa muutoksen johtamista.

5 Koronapandemian näkyminen työelämässä

”Kiinassa todettiin joulukuussa 2019 keuhkkokuumeetapauksia, joiden aiheuttajaksi varmistui uusi, aiemmin tuntematon koronavirus, SARS-CoV-2. Uusi koronavirus nimettiin sen sukulaisviruksen, SARS-koronaviruksen mukaisesti. Uuden koronaviruksen aiheuttamaa tautia kutsutaan nimellä COVID-19, joka tulee sanoista corona, virus, disease.” (THL, 2021.)

Koronapandemia on vaikuttanut globaalisti ihmisten elämään. Korona on virus, joka voi olla kantajalleen jopa hengenvaarallinen. Koronan oireet vaihtelevat yksilöllisesti ja vielä on myös epäselvää mitä kaikkia oireita korona voi aiheuttaa. Yleisesti oireina on ollut kuumeilu, päänsärky, kurkkukipu, yskä, hengitystieoireet, lihassärky ja vatsavaivat. (THL, 2021.)

Maaliskuussa 2020 koronan vaikutukset nähtiin myös ensimmäisen kerran Suomessa. Tilanteen pahentuessa ja koronatapauksien lisääntyessä tehtiin yleisiä ohjeistuksia ja rajoitettiin ihmisten toimintaa: yleinen etätyö suositus, maskien käytön suositus, turvavälit, parantuneen käsihygienian korostaminen, koulujen sulku, ravintoloiden sulku, Uudenmaan eristäminen, matkustusrajoitukset jne. Vaikka kaikki poikkeusolot eivät ole olleet käytössä jatkuvasti, ovat ihmiset joutuneet tottumaan koronan aikana uuteen normaaliin, jonka lopusta ei vielä tiedetä. Se mikä tekee koronasta juuri niin pelottavan ja kaikkia koskevan, on sen ennustettavuuden vaikeus ja näkyminen jokaisen ihmisen arjessa jollain tapaa.

5.1 Koronan tuomat haasteet

Korona voidaan nähdä yllättävänä, äkillisenä ja välttämättömänä muutoksena organisaatioiden toiminnassa. Korona on myös toimintaympäristön muutos, joka pakotti muuttamaan. Toimintaympäristömuutokset ovat nopeita muutoksia, jotka asettavat organisaatioille paineita muutokselle ja uudistukselle, jotta organisaatio pysyy mukana markkinoilla. Tällöin muutokselle voi olla pakottavia voimia, jotka ovat peräisin ulkoisesta ympäristöstä, ja joihin tulee vastata tai muuten ei selvitä. (Pirinen, 2015.) Kun kuulumme ensimmäisen kerran koronan mahdollisuudesta pandemiaan, emme ehkä tajunneet, kuinka laajasta asiasta on kyse. Ponteva (2012) tuokin esille, että isommista maailman-

laajuisista muutoksista kuulee uutisissa ja alussa voi tuntua, etteivät ne tule vaikuttamaan omaan arkeen tai työhön. Uudenlaisen haasteen edessä ja sitä tutkiessa, ei vastaan tule vielä tutkittua teoriaa tai laajaa tietoa siitä, miten organisaatiot ovat kokeneet ja selviytyneet koronan tuomista haasteista. Useat tiedot ovat vasta tulleet uutisten muodossa.

Yle (Ziemann, 2020) uutisoi koronan vaikutuksista työelämään pysyvästi ja johtamisen uusista taidoista. Esille nostettiin varsinkin esihenkilöiden kokemat haasteet huolenpidon ja mikromanageroinnin välillä. Valmentava ote johtamisessa on ollut suuressa suosiossa Suomessa viime vuosien ajan ja johtavat ovat toimineet suurten linjojen johtamisessa eli makromanageroinnin tasolla, mutta koronan myötä työpaikat kokivat rajun ja pakotetun muutoksen. Koronan myötä työpaikoilla korostuu luottamuksen merkitys, kirjoitettujen viestien määrä ja erilaisten viestintäkeinojen lisääntyminen. Johtaminen on kokenut valtavien haasteiden, kun pyritään vastaamaan muutokseen, jossa etsitään keinoja kaikille sopivaan viestintätapoihin ja -aikoihin yhdessä.

Maailmanlaajuisessa pandemiassa työntekeminen on kohdannut muutoksia. Yksi isoista muutoksista on ollut etätyön lisääntyminen monella eri alalla sekä etäkokouksien järjestäminen. Organisaatiot ovat olleet riippuvaisia toimivista verkkoyhteyksistä sekä onnistuneista etätapaamisista. Työterveyslaitos (Janhonen, 2020) on nostanut verkkosivullaan useita uutisia etätyön tekemisestä, haasteista ja yhteisöllisyydestä. Etätyötä tekevät erityisesti ylemmät toimihenkilöt, asiantuntijat sekä valtiosektorilla työskentelevät henkilöt. Siirtyminen pois työpaikoilta asettaa uudenlaisia vaatimuksia esihenkilöille ja lisää luottamuksen näkymistä yrityksen toiminnassa. Esihenkilön tulee luottaa työntekijöihin ja siihen, että työt tulee tehdyksi muualla kuin työpaikalla, mutta myös työntekijöiden pitää osata johtaa itseään.

Kaupan ala on kohdannut omat haasteensa korona-ajan johtamisessa. Työterveyslaitos (2020) esittää, kuinka palvelualoilla on tehty runsaasti toimia koronaepidemian ehkäisyssä. Palvelualat, kuten majoitus- ja ravintola-ala sekä kaupan ala ovat joutuneet etulinjaan koronaepidemian ehkäisyssä heti keväällä. Varsinkin henkilöstön turvallisuuden ja hyvinvoinnin eteen on jouduttu tekemään paljon töitä ja muutoksia, jotta toimintavarmuus säilyy myös poikkeustilanteessa. Kaupan alan työntekijöiden mahdollisuus etätyöhön on vähäinen, joten haasteita ovat tuoneet uudenlaisten työntekemisten tavat myymälästä käsin. Työpaikoilla on jouduttu ottamaan käyttöön useita uusia sääntöjä ja

ohjeistuksia, joita tulee noudattaa esimerkiksi taukojen aikana. Työterveyslaitoksen julkaisussa tuodaan esille ensisijaisina torjuntatoimina töiden järjestäminen uudella tavalla sekä turvavälien, hygienian ja hyvän ilmanvaihdon huolehtiminen.

Korona on näkynyt kaupan alan yrityksissä eri tavoin. Siinä missä elektroniikan, rautakaupan ja päivittäistavaroiden myynti kiihtyi, useat erikoiskaupan alat kärsivät (Ylä-Anttila, 2020). Kaupan ala onkin ollut yksi korona-ajan tuloskauden harvoja valopilkkuja (Bhose, 2020). Kiviniemi (2020) tuo esille epävarmuuden tulevasta ja turvallisuuteen panostuksen olevan kaupan alan toimijoita yhdistävinä tekijöinä. Suojapleksit on otettu suojaamaan työntekijöitä ja asiakkaita sekä maskien käyttö, käsidesien lisääminen ja turvavälien näkyminen kaupassa on ollut onnistunutta (Kiviniemi, 2020).

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimustehtävä

Tämän pro gradu tutkimuksen perimmäinen tarkoitus on ollut tarkastella muutoksen johtamista, muutosprosessia ja muutokseen suhtautumista yllättävän ja suunnittelemattoman muutoksen kautta kaupan alan yrityksessä. Alustavassa suunnitelmassa oli tarkoitus tutkia suunniteltua muutoksen johtamista, mutta keväällä 2020 yritys joutui laittamaan suunnitellut muutokset jäihin Covid-19 pandemian takia. Covid-19 vaikutti omaan tutkielmaani muuttaen sen suuntaa ja tarkoitusta, mutta samalla mahdollistaen uudenlaisen muutoksen johtamisen tutkimuksen.

Muutoksen johtamista ei ole tutkittu paljoa yllättävän muutoksen näkökulmasta. Tässä tutkielmassa pääsen lähestymään muutoksen johtamista tästä vähemmän tutkitusta näkökulmasta ja Covid-19 pandemian vaikutuksista kaupan alan arkeen. Maailmanlaajuisen pandemia laittoi organisaatiot koetukselle ja monessa yrityksessä suurin haaste on ollut etätöiden tekeminen ja niistä johtuviin haasteisiin vastaaminen. Kaupan alan toimipisteissä kuitenkin etätöiden mahdollisuutta ei ole juurikaan ollut. Kaupan alan toimipisteissä työnteke on jatkunut samoin kuin ennenkin, mutta uudistuksia turvallisuuden ja työntekemisen tapojen kanssa on jouduttu tekemään.

Mielenkiinnon kohteena tutkimuksessa on ollut kuulla työntekijöiden kertomuksia muutoksessa. Tarkoituksena on ollut haastatella yhden toimipisteen työntekijöitä johdosta rivityöntekijöihin. Tarkasteluni kohteena ovat olleet kassaosaston työntekijät, heidän esihenkilönsä ja tavaratalon johtaja. Tutkimusaihettani lähestyn seuraavan tutkimuskysymyksen avulla:

Millaisena muutoksen johtaminen kerrotaan korona aikana kaupan alalla?

Tutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus saada selville, miten muutoksen johtamisesta ja muutoksesta kerrotaan. Näiden kysymysten pohjalta tarkasteluun nousevat myös kokemukset muutoksesta. Tutkimuksessa ollaan myös kiinnostuneita, miten muutoksesta on selvitty ja kuinka työntekijät ovat kokeneet muutoksen. Näitä asioita pyrin selvittämään tarkentavan alakysymyksen avulla:

Millaisena korona ajan muutosjohtaminen on koettu?

Alakysymyksen avulla pyritään syventymään muutoksen tuomiin tunteisiin ja kokemuksiin. Tarkoituksena on saada selville, kuinka korona ajan muutosjohtaminen on näyttäytynyt tutkittavassa kohteessa ja miten se on näkynyt työntekijöiden arjessa.

6.2 Tutkimuksesta sopiminen

Tutkimus on toteutettu kansainvälisesti toimivassa organisaatiossa, joka toimii laajasti eri toimialoilla. Alkuperäisen suunnitelman muututtua lähdettiin miettimään uutta vaihtoehtoa muutoksen tutkimukseen. Tutkittavia rekrytoitiin viestein ja sähköpostein ja heitä informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja aineiston käytöstä. Tutkimusaineisto on koottu syksyllä 2020. Tutkimusraportissa ei mainita organisaation tai toimipisteen nimeä, vaan yritystä kuvataan vain kaupan alan toimipisteenä. Anonymiteetistä on sovittu kohdeorganisaation kanssa tutkimusluvan saamisen yhteydessä.

6.3 Menetelmällisiä valintoja

Tutkimus on tapaustutkimus, jossa keskeistä on ”tapaus” tai ”tapaukset”, joka erottaa tapaustutkimuksen muista tutkimuksellisista lähestymistavoista (Eriksson & Koistinen, 2014). Eriksson ja Koistinen (2014) määrittelee tapaustutkimuksen nimensä mukaan yhden tai useamman tapauksen tarkasteluksi, jonka avulla pyritään määrittelemään, analysoimaan ja ratkaisemaan tapaustutkimuksessa olevaa tapausta.

Tapaustutkimus sopii tutkimukseen, kun tutkijalla on vain vähän kontrollia ilmiöön, aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta, mitä-, miten- ja miksi-kysymykset ovat keskeisiä ja tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö (Eriksson & Koistinen, 2014). Tapaustutkimusta käytetään monenlaisissa erilaisissa tilanteissa, varsinkin kun halutaan tietoa yksilöstä, ryhmästä, organisaatiosta tai sosiaalisista ja poliittisista ilmiöistä. Tapaustutkimus sopii hyvin organisaatiotutkimukseen (Yin, 2003; Eriksson & Koistinen, 2014). Tutkittava tapaus halutaan ymmärtää osana tiettyä ympäristöä, joten se on lähestymistavaltaan kontekstuaalinen. Tällöin tapaus on osa konteks-

tia, jonka muodostaa tutkittavan tapauksen ympäristö (Eriksson & Koistinen, 2014). Hirsjärvi ja Hurme (2001) tuovat esille myös tapaustutkimuksen sopimisen varsinkin erityistapauksiin.

Tässä tutkimuksessa tapaus on tietyn organisaation toimipisteen tietyssä ajassa tapahtuva äkillinen muutosprosessi, josta ei ole aiempaa empiiristä tutkimusta. Ilmiö, jota tarkastellaan, on koronan vaikutukset kaupan alan toimipisteessä. Tutkimuksessa halutaan selvittää, kuinka muutos sekä sen kokeminen tulee esille haastateltavien puheessa. Tutkimus on tehty päivittäistavarakaupassa, jossa tämän tutkimuksen keskittyminen on sijoittunut kassaosaston työntekijöiden sekä johdon kokemiin muutoksiin. Kassaosastolla työskentelee kymmeniä ihmisiä, joiden työskentelyyn pandemia on vaikuttanut useilla turvallisuussäädöksillä ja toimintamallien muutoksilla. Haastateltavina oli myös henkilöitä, jotka johtivat muutosta. Kiinnostuksen kohteena on saada selville muutoksen johtamisen kokemusten ja merkityksien esille tuleminen haastateltavien puheessa, niin yksilö tasolla kuin myös koko toimipisteen työntekijöihin vaikuttavana voimana tässä erityisessä ja uudessa tilanteessa.

6.3.1 Kerronnallinen lähestymistapa

Lähestymistapani aineistoon on kerronnallinen eli narratiivinen, jossa huomio kohdistetaan kertomuksiin ja kertomiseen tapana tuottaa ja rakentaa tietoa (Heikkinen, 2007). Narratiivisuutta pidetään ihmiselle tyypillisenä tapana tuottaa tietoa ja rakentaa todellisuutta. Kerronnallinen tutkimusaineisto on suullisesti tai kirjallisesti esitettyä kerrontaa, joka voidaan yksinkertaisimmillaan ymmärtää kerrontaan perustuvana aineistona, jonka ei ole välttämätöntä pitää sisällään juonellista kertomusta (Heikkinen, 2007).

Kerronnallisuudessa lähdetään ajatuksesta, että ihmisyyteen kuuluu asioiden kertominen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Narratiivisen tutkimuksen tärkeä käsite onkin tarina (Heikkinen, 2007) ja ihminen tarinoi kaiken aikaa. Tarina vastaa kysymykseen, mitä on tapahtunut. Tarinan kerronta ei kuitenkaan ole ymmärrettävissä vain yhdellä tavalla, vaan tarina voidaan kertoa monin eri tavoin (Heikkinen, 2007). Usein tarinassa nähdään olevan alku, keskikohta ja loppu, mutta kerronnallisen tutkimuksen tekemisessä tarina voidaan nähdä rakentuvan monenlaisessa järjestyksessä (Heikkinen, 2007). Tarinoiden rakentamista ei tarvitse lähteä etsimään laajemmin, vaan arkipäiväinen puhe sisältää tarinamuotoista jäsentämistä. (Eskola & Suoranta, 1998; Heikkinen, 2007). Tarina voidaan kertoa usealla eri tavalla, jolloin kerronnallisuuden käyttö ei ole sidottu vain tietynlaisen tutkimuksen tekemiseen (Heikkinen, 2007).

Kerronnallisuus ei nojaa mihinkään yhteen tapaan tehdä tutkimusta tai analyysiä. Kerronnallisuutta eli narratiivisuutta voidaan käyttää osana haastatteluiden tekemistä, jolloin puhutaan narratiivisesta haastattelusta. Narratiivisuus on siis moniulotteinen lähestymistapa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Heikkinen (2007) tuo esille, että kerronnallinen tutkimus ei ole oikeastaan tutkimusmetodi, vaan ennemmin tutkimusote tai tutkimuksellinen lähestymistapa. Kerronnallisessa lähestymistavassa kertomukset nähdään todellisuutta tuottavana ja ne rakennetaan sosiaalisissa prosesseissa. Kerronnallisuudessa ei ole tarkoituksena tuottaa yleistettävää tai objektiivista tietoa, vaan keskiössä on yksilön henkilökohtaisen ja subjektiivisen tiedon näkyminen. Kerronnallisessa lähestymistavassa juuri subjektiivisen tiedon rakentuminen on oleellinen osa sen vahvuutta.

Oleellista ei ole tehdä jakoa kertomuksen ja ei-kertomuksen välillä, vaan kysyä mieluummin, kuinka paljon tai ohuesti kerronnallinen jokin aineisto on (Hyvärinen, 2010). Hyvärinen (2010) esittää David Hermanin (2009) ehdottaman kertomuksen näkemisen neljän peruselementin kautta. Ensiksi kertomukset nähdään tilanteisina esityksinä, jossa vuorovaikutus, konteksti ja subjektiasemien rakentaminen ovat oleellisia. Toinen elementti pitää sisällään ajatuksen siitä, että lukija pystyy hahmottamaan kertomuksesta ajallisen järjestyksen kulun. Kolmas elementti on kertomusten kyky luoda maailmoja ja epäjärjestyä. Viimeinen elementti on kokemuksellisuus, jossa esityksen avulla nähdään, milaista oli elää kuvatus epäjärjestyksen läpi.

Kerronnallinen lähestymistapa on monitieteinen tapa tehdä tutkimusta ja se onkin yleistynyt yhdeksi tutkimusotteeksi muiden rinnalle (Heikkinen, 2007). Tutustuessa kerronnalliseen lähestymistapaan löysin useita pro graduja, väitöskirjoja ja opinnäytetöitä, joissa kerronnallisuus on ollut käytössä. Monissa kerronnalliseen lähestymistapaan nojautuvassa tutkimuksissa kysymyksessä on juuri muutoksen tutkiminen tai tuntemuksien tutkiminen. Samankaltaisista ja kerronnalliseen lähestymistapaan päätyneistä Pro gradu -tutkielmista esille nousi esimerkiksi Heidi Outakosken Pro gradu, jossa hän tutki kerronnallisin keinoin, kuinka itseään johdetaan henkilökohtaisessa työelämämuutoksessa.

Mertaniemen (2018) väitöskirjassa analyysia on tehty kerronnallisen menetelmän avulla. Väitöskirjassa tuodaan esille Chasen (2003) narratiivisen analyysin kaksi pääperiaatetta: kerronta on pääasiallinen tapa jäsentää kokemuksia ja luoda merkityksiä sekä kertomukset ovat aina luonteeltaan sosiaalisia. Mertaniemi (2018) tuo esille väitöskirjassaan kerronnallisen tutkimuksen tarkoituksen olevan ilmiöiden ymmärtäminen ja tutkijan oleva

osa tutkimusta. Kertomuksia ei ole aiemmin ollut olemassa, vaan ne tuotetaan juuri tutkijan käyttöön. Kertojat nähdään kerronnallisessa tutkimuksessa aktiivisina toimijoina ja osana tutkittavaa ilmiötä, joiden ääni tulee kuuluviin lainauksien avulla, mutta silti tutkijan lähtökohdista käsin.

Kerronnallinen lähestymistapa sopii tutkimukseeni, koska kerronnallisuus toimii hyvin, kun tutkitaan yksilöiden itse antamia merkityksiä ja käsityksiä tutkittavalle tapahtumalle. Siihen ohjasi myös vahva haluni ymmärtää ilmiötä ja nähdä osallistujat aktiivisina toimijoina. Aineistossani myös oli näkyvissä kertomuksellisia elementtejä, jossa haastateltavat kuvailivat kokemuksiaan tarinallisin keinoin ja esimerkkien kautta. Kerronnallinen lähestymistapa sopii myös tutkimukseen, kun tutkimuskohteena on muutos. Kerronnallinen tutkimus näkee yksilön aktiivisena ja merkityksiä luovana toimijana, jossa ilmiöt rakentuvat sidoksissa aikaan ja paikkaan. Ihmiset kuvaavat kokemuksia kielen avulla ja luovat vuorovaikutuksen avulla käsityksiä ympäröivästä todellisuudesta. Kielen avulla yksilö tuo esille omat kokemuksensa. Kerronnallinen eli narratiivinen aineisto perustuu juuri kielellisen ilmiön kertomukseen. (Heikkinen, 2007.) Tilannesidonnaisuuden näkymien tulkinnessani tulee myös esille ja havaintoni muutosjohtamiseen, ja koronan vaikutuksiin ovat toimipisteen ja työtehtävien kontekstissa. Tutkimukseni kerronnallisuus nousi esille varsinkin analyysi vaiheessa, jossa osallistujien kertomukset ovat pääosassa ja analyysi korostaa osallistujien aktiivista roolia muutoksen keskellä.

6.4 Aineiston keruu

Tutkimusta varten haastateltiin viittä eri toimipisteen työntekijää, jotka koostuivat tavaratulojohtajasta, kassaosaston esihenkilöstä ja kolmesta rivityöntekijästä. Rivityöntekijöillä oli myös eriäviä työtehtäviä, jossa yksi oli kassatyöntekijä, yksi kassan lisäksi myös asiakaspalvelupisteellä ja kolmas näiden lisäksi vielä kassatoimistotaitoinen. Eri tason toimijoiden haastattelu varmisti pääsyn tapaukseen monesta näkökulmasta ja tehtävästä käsin. Haastattelussa haastateltavia ei nähdä samanlaisina ”tasalaatuisina” yksilöinä, vaan erilaisia asemia edustavina informantteina, jotka avaavat tutkimuksen kokonaisuutta eri tavoin (Alasuutari, 2011). Haastattelun avulla yksilö tuodaan esille subjektina, hänelle annetaan mahdollisuus tuoda esille ajatuksiaan mahdollisimman vapaasti ja haastateltava nähdään merkityksiä luovana ja aktiivisena toimijana (Hirsjärvi & Hurme, 2001). Haastattelut toteutettiin haastateltavien tahtomissa paikoissa, jotka olivat joko työpaikan tiloissa tai haastateltavan kotona. Eskola ja Suoranta (1998) nostavat esille, että haastateltavalle on tarjottava mahdollisuus valita itse mieluisin paikka toteuttaa haastattelu.

Haastattelupaikkana koti voidaan nähdä ongelmallisena, jos se rajoittaa asioiden kertomista tai avoimuutta (Eskola & Suoranta, 1998). Omassa tutkimuksessani en kokenut kodin haastattelupaikkana olevan ongelmallinen, koska haastateltavat olivat itse ehdottaneet sitä.

Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa molemmat, haastateltava ja haastattelija, vaikuttavat toisiinsa (Hirsjärvi & Hurme, 2001; Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimuksessa on tutkittu eri tason toimijoiden sopeutumista ja näkemyksiä muutoksen johtamisesta ja muutosprosessista, jolloin haastattelu tehtiin teemahaastatteluna, joka on puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa on mukana teemat, jotka ohjaavat haastattelua, mutta kysymysten järjestys ja muoto ei ole lyöty lukkoon (Hirsjärvi & Hurme, 2001). Kaikki teema-alueet käydään läpi jokaisessa haastattelussa, mutta niiden järjestyksen ei tarvitse olla kaikille sama ja myös laajuus voi vaihdella eri haastateltavilla (Eskola & Suoranta, 1998). Vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat saavat oman äänensä kuuluviin ja yksilön kokemukset, ajatukset, uskomukset ja tunteet pääsevät esille. Teemahaastattelu ottaa huomioon vuorovaikutuksen ja ihmisten ainutlaatuisuuden. (Hirsjärvi & Hurme, 2001).

Haastattelua testattiin esihaastattelun avulla. Esihaastattelun tarkoitus on testata haastattelurunkoa ja tuoda esille ongelmia ja puutteita, joita mahdollisesti kysymyksissä ilmenee. Esihaastatteluita voidaan pitää myös teemahaastattelun välttämättömänä ja tärkeänä osana. (Hirsjärvi & Hurme, 2001.) Esihaastattelua varten sain yhden työntekijän osallistumaan haastatteluun ennen varsinaisten haastattelujen käynnistymistä. Haastattelun sopiminen oli helppoa, koska tunsin henkilön ja koin, että sain avoimesti ja suoraan palautteen haastattelurungon toimivuudesta. Esihaastattelu auttoi myös hahmottamaan haastattelujen mahdollista pituutta, vaikkakin esihaastattelussa keskustelimme myös enemmän, miten kysymykset toimivat.

Haastatteluiden alussa jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi vielä kertaalleen haastattelun tarkoitus, oletettu kesto ja tavoitteet. Neljä viidestä haastateltavasta suostui haastatteluun viestien välityksellä ja yksi kasvokkain sopien. Ennen haastatteluiden aloittamista käytiin läpi vielä haastatteluiden nauhoittaminen ja nauhoitteen käyttö. Tutkimuksen valmistumisen myötä myös nauhoitteet poistettiin ja kopiot tuhottiin kaikista työaseista. Alussa painotettiin myös anonymiteetin säilymistä varsinkin rivityöntekijöiden parissa, koska organisaatio ja toimipiste osaavat yhdistää esihenkilön ja johdon henkilöt, mutta rivityöntekijöiden anonymiteetti on heiltäkin salattu.

Haastattelut purettiin litteroinnin avulla tekstimuotoon. Litteroinnissa on kyse haastateltavien puheen toistosta. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta, mutta litteroinnin tarkkuuden tulee olla linjassa tutkimustehtävän ja tutkimusotteen kanssa. (Hirsjärvi & Hurme, 2001.) Omassa tutkimuksessani ei ole tarvetta täysin yksityiskohtaiseen litterointiin, joten taukojen pituudet, kaikkien täytesanojen esille tuonti sekä rivien numerointi ei ollut aiheellista, vaan pääasiassa oli sisällön ymmärtäminen. Litteroitua aineistoa tässä tutkimuksessa tuli 31 sivua konekirjoitettuna tekstinä.

Kerronnallisuuden keinoin jo arkipäiväisestä puheesta on löydettävissä tarinamuotoa (Heikkinen, 2007). Tarinamuodon avulla yksilöt jäsentävät kokemuksiaan ja tekevät selkoa todellisuudesta (Heikkinen, 2007). Haastatteluista oli löydettävissä arkipäiväistä tarinamuotoa, kun haastateltavat palasivat menneisiin, toivat esille esimerkkejä ja jäsensivät kokemuksiaan. Aineisto pelasi hyvin yhteen kerronnallisen lähestymistavan kanssa ja kerronnallisuus toimi hyvin tämän tyyllisen tutkimuksen kanssa, jossa tärkeää on juuri yksilöiden kokemukset, tunteet ja tapahtumien jäsentäminen.

6.5 Aineiston analyysi

Hyvärisen (2010) mukaan kerronnallinen analyysi on väljä tutkimusote, josta tutkijan tulee valita erilaisista analyttisistä välineistä omaan aineistoon ja tutkimukseensa sopivat työkalut. Kerronnallisen analyysin tapoja on useita, joista valitsin omaan aineistooni soveltuvat ja ilmiön esiin tuomista mahdollistavat menetelmät. Kerronnallinen analyysi on tutkimuksessani haasteellinen, mutta samalla vahvuus siten, että sen tekemiseen ei ole olemassa valmista mallia ja tiukkoja rajoja (Hyvärinen, 2010).

Kerronnallisuus voidaan ymmärtää monella eri tavoin ja analyysin tekeminen kerronnallisoin keinoin sisältää monia eri tapoja analysoida aineistoa. Heikkinen (2007) tuo esille Polkinghornen (1995) tavan jaotella kerronnallisuus *narratiivien analyysiin* ja *narratiiviseen analyysiin*. Narratiivien analyysi tarkoittaa kertomuksien luokittelua erillisiin luokkiin teemoittelun avulla, kun taas narratiivinen analyysi tuottaa uuden kertomuksen aineistossa saatavan kertomuksen perusteella. Haastattelu aineistona voi olla tai synnyttää yhden ja yhtenäisen kertomuksen tai siinä voi olla yksi tai useampi pieni kertomus (Hyvärinen, 2010). Tässä tutkimuksessa käytän narratiivien analyysia, jossa luokittelen ja jäsennän aineistoani eri teemoihin ja tapaustyyppeihin useasta pienestä kertomuksesta käsin.

Analyysiä tehtiin litteroidun aineiston avulla. McAdamsin (2012) mukaan litteroinnin avulla on mahdollista löytää tiettyjä teemoja aineistosta. Teemojen löytäminen ei ole sidoksissa tiettyjen sanojen tai lauseiden toistamiseen tai esillä oloon, vaan ne ovat tutkijan itse tekemiä johtopäätöksiä tekstin laajemmasta kokonaisuudesta. Teemojen löytäminen riippuu tutkijasta ja tutkijan avoimuudesta tutkimustaan kohtaan (McAdams, 2012). Litteroidusta aineistosta nousi esille monipuolisesti erilaisia teemoja ja haasteena olikin näiden teemojen purkaminen ja laajemman kokonaisuuden hahmottaminen. Kerronnallinen lähestymistapa varmistui vasta litteroinnin jälkeen. Kerronnallisuus valikoitui käytettäväksi, koska litteroinnista esille nousi haastateltavien tapa kertoa muutoksesta tarinallisen muodon avulla ja laajoina kokonaisuuksina.

Aineistoni analyysin lähtökohtana toimii Hyvärisen (2010) esittämä Gérard Geneten (1980) kertomuksen erottelu kolmen eri ulottuvuuden välillä. Ensin analyysissä on käytetty litteroitua haastattelua eli kertovaa tekstiä kokonaisuutena. Kerronnallisen analyysin pääpaino on jokaisen toimipisteen haastateltavan kertomuksessa. Ensin tarkastelin koko aineistoa kerronnan sisällön kautta kokonaisuutena. Seuraavaksi otin huomioon toisen ulottuvuuden vaiheen eli haastattelussa olleen vuorovaikutuksen perusteella analysoitavan kerronnan tilanteen, hetken ja vuorovaikutuksen. Tässä kohtaa huomio oli varsinkin muutostilanteen ajankohtaisuuden näkyminen ja muutoksen keskeneräisyys, kontekstin merkitys ja vuorovaikutussuhteen näkyminen. Varsinkin avoimuus ja luottamus tulevat esille vuorovaikutussuhteesta, koska haastateltavan ja osallistujan välillä on aikaisempi suhde. Viimeisenä aineistolähtöisen kertomuksen analyysin vaiheena on tarinan huomiointi, joka tarkoittaa haastateltavan elämään, kokemuksiin ja ajatuksiin viittaaminen. Olen pyrkinyt haastattelun teksteistä löytämään varsinkin kokemuksiin ja muutoksen herättämiin ajatuksiin viittaavia kohtia. Kerronnallisen analyysin pääpaino on jokaisen työntekijän kertomuksessa, ja pyrin huomioimaan kertomuksen sosiaalisen luonteen analyysissä.

Ensin tarkastelin koko aineistoa kerronnan sisällön kautta. Käsittelin aineistoa heti alkuun word-tiedostossa, jossa jaottelin aineistoa helpommin ymmärrettävään malliin jaotteleamalla jokaisen kysymyksen alle jokaisen haastateltavan vastauksen. Lukiessani aineistoa pyrin palaamaan tutkimuskysymykseen ja etsimään, miten aineisto vastaa tähän. Koska tutkimuskysymys oli kattava ja aineisto vastasi kysymykseen pitkin aineistoa, oli aineiston teemoittelu tarpeen heti analyysin alussa. Tarkastellessani aineistoani huomasin haastatteluaineistojen olevan täynnä erilaisia tapoja kuvata, selittää ja tarkastella

tehtyjä muutoksia. Heti alussa pyrin myös huomioimaan vuorovaikutuksen näkemisen aineistossa ja suhteiden merkityksen muutoksessa selviytymisessä.

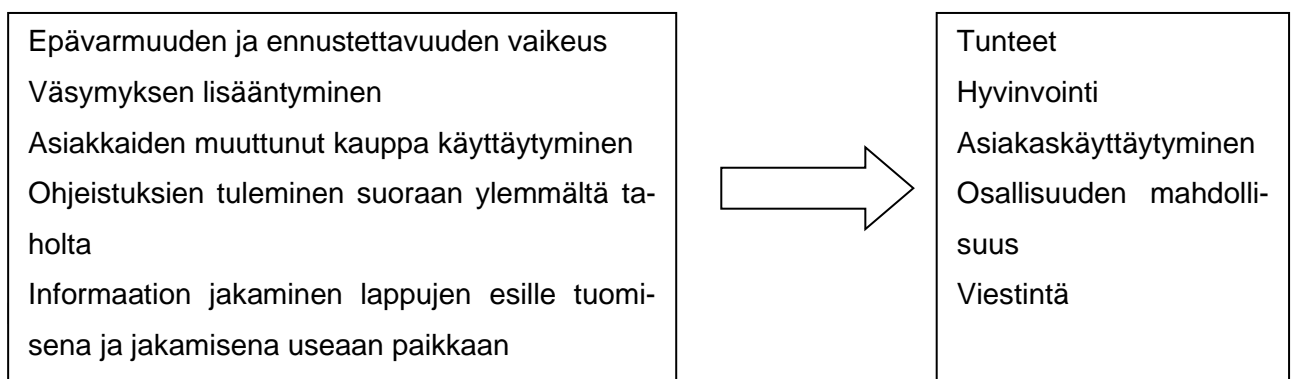
Olen käyttänyt analyysissäni apuna Hyvärisen (2010) esille tuomaa Hermanin (2002) prosessin ja toimijaroolien analyysia, jossa esille nousee kertomusten osallistujaroolit ja niiden tunnistaminen. Prosessityypeissä on kolme pääprosessia: materiaaliset, henkiset ja suhdeprosessit. Näiden kolmen pääprosessin välissä nähdään myös kolme välipro-sessia: kielelliset, käyttäytymisen ja olemassaolon prosessit. Materiaaliset prosessit kä-sittelevät ulkoisessa, havaitussa maailmassa tapahtuvia muutoksia, kun taas henkiset prosessit nähdään ihmisen sisäisen maailman prosesseina. Tässä tutkimuksessa tämä tuli esille vahvasti haastatteluissa, kun haastateltavat puhuivat koronasta ja sen aiheut-tamista toimista kaupassa sekä myös omista tuntemuksista muutoksen keskellä. Suh-deprosesseissa pääpaino on olioiden ja asioiden suhteiden huomioimisessa, identifioi-misessa ja ominaisuuksien antamisessa. Haastateltavat suhteuttivat itseään jatkuvasti osaksi muita, vallitsevaa tilannetta ja pyrkivät sanoittamaan vallitsevaa tilannetta. Väli-prosesseissa kielelliset prosessit ovat selkein, jossa sanominen ja sisältö ilmaistaan. Jut-telu, keskustelu ja rupattelu kuitenkin liitetään käyttäytymisen prosesseihin, jossa kyse on sisäisten tilojen ruumiillisesta, näkyvästä ilmaisemisesta. Olemassaolon prosessit muistuttavat suhdeprosesseja, jossa esitetään uusi, ennalta tuntematon olio tai asia. Tässä oleellista on vuorovaikutuksen kohteen olettaminen: puhumme eri tavoin tutuille kuin tuntemattomille. Tämä auttaa huomioimaan, miten haastateltava asemoi haastatte-lijan. (Hyvärinen, 2010).

Hyvärinen (2010) toteaa prosessityyppien analyysin olevan sisällön analyysia, johon si-sältyy joitakin vuorovaikutuksen piirteitä. Tästä syystä koen prosessityyppien analyysin soveltuvan oman tutkimuksen tarkoitukseen, koska pyrin löytämään aineistosta muutok-seen ja sen johtamiseen liittyviä teemoja ja huomioimaan vuorovaikutuksen merkityksen puheessa. Hyvärinen (2010) mukaan malli olisi myös liian raskas käytettäväksi syste-maattisesti koko aineistoon, mutta sen sijaan mallista voi käyttää esimerkiksi heuristista tapaa, jossa tunnistetaan toisistaan eroavia kertomisen tapoja. Miksi yksi kertoja keskit-tyy materiaaliin prosesseihin ja omaan valtaan, kun taas toinen kuvaa asioiden seu-raamista enemmän sivusta ja korostaa henkisiä prosesseja? Hyvärisen (2010) esittämä kertomuksen analyysi toimii aineistoni analyysin lähtökohtana. Tarkoituksena on ollut analyttisten lukutapojen avulla löytää aineistosta erilaisia kertomisen tapoja ja perus-tella näitä päätelmiä aineistolähtöisesti.

Analyysin tekemisessä oli haasteena uuden lähestymistavan käyttö ja monipuolisen aineiston läpikäyminen. Aluksi pyrin tutustumaan aineistoon usean lukukerran avulla ja tekemällä huomioita aineistoon. Suulliset kertomukset etenevät erilaisissa järjestyksissä, jolloin tietyn rakennemallin seuraaminen analysoinnissa voi olla haasteellista (Hyvärinen, 2010). Aloitinkin aineiston purkamisen laittamalla jokaisen kysymyksen ja vastauksen pelkistetyssä muodossa Excel-tiedostoon, jotta saisin tarkemmin esille, mitä yhdistäviä ja erottelevia teemoja aineistosta nousee esille. Aineistoa oli myös helpompi käsitellä yhden sivun aineistona.

Analyysissä minua kiinnosti varsinkin se, miten johto ja rivityöntekijät kokivat muutoksen ja suhtautuivat siihen. Värikoodasin myös näiden esiin tulon omalla värillään, jotta näihin olisi helppo palata ja löytää sopivia lainauksia. Analyysiä tehdessä pyrin myös huomaamaan mahdollisia ristiriitoja sekä nostamaan esille, miten koronan vaikutukset muutostohtamiseen näyttäytyy uudenlaisena, verrattuna suunniteltuun ja ennakoituun muutokseen. Hyvärinen (2010) korostaa myös sitä, kuinka haastattelut eivät koskaan kerro pelkästään sitä, mitä on tapahtunut vaan myös sitä, mitä ei ole tapahtunut. Analyysissä pyrin tarkastelemaan myös omasta aineistosta sitä, mitä haastateltavat kertovat ei-tapahtuneista. Huomasin myös, kuinka kerronnoissa käytetään paljon ajallista ilmene- mistä, jossa kerronta hyppii ajallisesta menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Tämä on yksi kerronnallisuuden piirre (Hyvärinen, 2010).

Aineiston koodauksessa ja teemoittelussa huomasin, että kertomuksissa toistui tiettyjä tunteita ja tapoja tehdä muutosta. Huomasin, että näiden toistuvien asioiden käsittely erikseen olisi liian laajaa, joten pyrin supistamaan nämä erilisille tiedostolle. Tämän supistamisen avulla syntyi kuvio, joka esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1. Teemojen muodostuminen.

Nämä teemat muodostuivat sen perusteella, mihin laajempaan aiheeseen ne liittyivät. Ensimmäisellä kerralla minulle muodostu 10 teemaa: Tunteet, hyvinvointi, asiakaskäyttäytyminen, yrityslähtöisyys, työtehtävien muutos, kokonaisuuden johtaminen, osallisuus, viestintä, muutoksen mahdollisuudet ja muutoksen haasteet.

Seuraavaksi pyrin supistamaan teemoja vielä pienempään määrään, jotta voisin tehdä johdonmukaisia päätelmiä aineistosta. Kuviossa 2 esitän, kuinka pyrin vielä supistamaan nämä teemat neljäksi pääteemaksi.



Kuvio 2. Teemojen yhdistäminen pääteemoiksi.

Teemojen yhdistäminen tapahtui toisiinsa liittyvien asioiden yhdistämisenä toisiinsa. Kerronta asiakkaista muodostui vain yhden teeman pohjalta, mutta koin tämän olevan oleellinen osa tuloksia, koska asiakaskäyttäytyminen nähtiin isona muutoksena ja työntekijät lähestyivät omia tuntemuksiaan paljon asiakkaiden käyttäytymisen kautta. Myös omia työtehtäviä jäsennettiin asiakkaiden kautta, joten koin tämän olevan tärkeä teema tuloksia ajatellen. Lopuksi muodostui siis neljä pääteemaa, jotka ovat kerronta tunteista, kerronta työnmuutoksista, kerronta asiakkaista ja kerronta mahdollisuuksista ja haasteista. Anonymiteetin takaamiseksi olen maininnut sitaateissa vain mihin ryhmään henkilö kuuluu. Lisäksi olen korvannut sitaateissa esille tulleita nimiä X:llä ja mahdollisti jättänyt pois tunnistettavuuteen vaikuttavia yksityiskohtia. Pohdin myös työkokemuksen esille tuomista vuosissa, mutta aineiston analyysia tehdessä huomasin, että tämä ei tuo lisäarvoa tuloksille, joten jätin tämän pois. Lisäksi tämä olisi voinut lisätä tunnistettavuutta.

6.6 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Eskola ja Suoranta (1998) nostavat esille tutkimuksen eettisyyden problematiikan. Tutkimusta tehdessä ja sitä jo suunnitellessa tulee miettiä tutkimusluvan hankintaa, tutkimusaineiston keruu menetelmää ja siihen liittyviä ongelmia, kuten nauhoittamisen mahdollisuus, osallistumiseen liittyviä asioita, tutkimuksesta tiedottaminen ja tutkittavilta saatava selkeä suostumus. Kun tutkija tunnistaa ja ymmärtää eettisten kysymysten problematiikan, hän luultavasti myös noudattaa eettisen tutkimuksen periaatteita (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimuksen eettiset kysymykset tulevat vastaan jokaisessa tutkimuksessa ja ne koskettavat niin tutkimuksen tiedottamista, osallistumista ja aineistonkeruuta.

Tutkimuksen eettiset kysymykset liittyvät tutkimuksen suunnittelu vaiheessa jo tutkimusluvan hankinnan miettimiseen (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimus on tehty yksityiseen organisaatioon, jolloin tutkimuslupaa ei tarvinnut ulkopuoliselta taholta, vain organisaation puolelta saatu lupa riittää. Vaikka sain luvan tutkimuksen tekemiselle heti toimipisteen johdolta ja esihenkilöiltä, varmistin tutkimuksen tekemisen mahdollisuuden myös ylemmältä taholta. Tutkimusluvan hankinnassa ja aiheiden kertomisesta laitettiin sähköpostia ja samalla sovittiin organisaation pitämisestä nimettömänä.

Haastattelun tekemiseen kuuluu haastattelun tekeminen ja haastatteluaineiston oikeaoppinen käsittely. Jokaisella tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä tulee olla riittävä tieto tutkimuksen luonteesta ja tavoitteesta haastatteluun osallistumisessa sekä tietojen käsittelyssä tulee ottaa huomioon luottamuksellisuus ja anonymiteetti (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimuksen aineistossa ja tutkittavista kirjoittaessa tuleekin huomioida tunnistetietojen oikeaoppinen käyttö (Kuula & Tiitinen, 2010). Tässä tutkimuksessa tunnistetietojen käyttö ei toisi lisäarvoa tutkimuksen tuloksille, joten kaikki informaatio, josta tutkittava tai organisaatio voisi paljastua, on poistettu. Toisin sanoen olen anonymisoinut haastatteluaineiston (Kuula & Tiitinen, 2010).

Tutkimuksen tekemisessä tutkittavalla ja tutkijalla ei saa olla sellaista riippuvuussuhdetta, joka voi vaikuttaa olennaisesti tietojen antamisen vapaaehtoisuuteen, kuten terapeutti ja potilas tai opettaja ja oppilas (Eskola & Suoranta, 1998). Tämä tutkimus on toteutettu tutkijalle tutussa organisaatiossa ja toimipisteellä, joten tutkija ja tutkittavat eivät ole toisilleen vieraita. Tutkimuksessa, jossa tarkoituksena on puhua oman toimipisteen johtamisesta ja tavoista, joita johtamisessa on nähty, olen pitänyt rikkautena sidettä tutkittaviin. Tämä on tuonut haastattelutilanteisiin omanlaisensa tunnelman, luottamuksen

ja avoimuuden sekä ymmärrettävyyden siitä, mitä puhutaan. Tutkittavien ei tarvinnut miettiä ymmärtääkö haastateltava organisaation toimintaa tai toimialan omaa sanastoa. Johdon kanssa ei myöskään tullut ongelmia, koska molemmat johdon haastateltavat ovat uusia esihenkilöitä, joiden kanssa ei ole syntynyt vahvaa esihenkilö-alainen-suhdetta.

7 Tulokset

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on ollut selvittää, miten muutosjohtamisesta kerrotaan ja miten tästä käynnissä olevasta muutoksesta on selvitty. Aineiston analyysissa muodostin neljä pääteemaa. Kaikissa tulososan sitaateissa tunnistetiedot on muutettu, ja nimet ja paikat on korvattu X:llä. Haastateltavat ovat nimetty seuraavasti: Tavaratalojohdaja, Esihenkilö, Työntekijä 1, Työntekijä 2 ja Työntekijä 3. Sitaaateissa käytetään – merkintää, jos alusta, keskeltä tai lopusta on jätetty puhetta pois.

7.1 Kerronta tunteista

Kerronta tunteista liittyi rakenteissa ja toimintatavoissa tapahtuvien muutoksien aiheuttamiin tunteisiin, hyvinvoinnin muutoksiin ja osallisuuden mahdollisuuksien kokemiseen. Korona iski kaupan alalle hyvin nopealla tahdilla, ja muutokset erilaisiin toimiin tulivat nopeasti jokaisen noudatettavaksi. Siinä missä normaalissa muutostilanteessa uusiin toimintatapoihin annetaan mahdollisuus tottua rauhassa, ei koronatilanne mahdollistanut tätä. Uudet ohjeistukset ja säädökset tulivat käyttöön välittömästi ja uusia ohjeistuksia tuli jatkuvasti lisää. Muutokset saivat aikaan epävarmuutta, pelkoa ja tulevaisuuden mietteitä haastateltavien puheissa.

Aineistossa huomioni kiinnittyi muutoksen suhtautumiseen ja tunteiden kirjoon, osallisuuden puutteeseen ja hyvinvoinnin teemoihin. Jokainen haastateltava puhui muutoksen ja muutosjohtamisen tuomista tunteista laajassa mittakaavassa. Tähän teemaan liittyi kerrontaa muun muassa epävarmuudesta muutoksen keskellä, peloista, vaikuttamisen vähäisyydestä ja hyvinvoinnin laskusta. Esimerkiksi Työntekijä 3:sen kerronnassa erilaisten tunteiden kirjo muutoksen keskellä korostuu ja epävarmuus nähdään osana arkista työtä. Työhön suhtaudutaan varauksella ja kerronnassa kuvataan pelkoa tulevasta. Työntekijät toivat puheissa paljon esille ”normaaliin” vertaamista ja asioita kuvattiin suhteessa vanhaan ”normaaliin”. Puheissa huomioni kiinnitti kaipuu vanhaan, mutta samalla tiedostettiin tilanteen vakavuus ja mahdollisuus siihen, että samaan vanhaan tapaan tehdä töitä ei enää mahdollisesti päästä. Työntekijä 3 kertoo myös hypoteettisen tilanteen, jossa mahdollisesti jo muutaman päivän poissaolo saa ”tippumaan kärryiltä”. Hypoteettinen kertomus tuo esille, kuinka kertoja haluaa avata omia kokemuksiaan ja korostaa tapahtumien merkitystä ja tärkeyttä (Hyvärinen, 2010).

Työntekijä 3: ”-- No se on just se epävarmuus, epätietous tulevasta kun ei tiitä, että millonka tää tilanne loppuu sitte, ku muutoksii tulee muutosten perään niin siellähän tippuu kärryiltäki et mikä nyt on, että jos sä oot vaikka pitkillä vapailla, tuut töihin niin siel on kaikki ohjeistukset on muuttunut niin sitte tulee taas semmoinen et apua että mitä nyt pitää tehdä toisin kuin esimerkiksi vaikka 2 päivää sitten... ja sit just se et koko aika kauhee kiire, sitte totta kai kun eletään niin kuin ihan perus flunssa aikaan niin se näkyy kanssa sitten esimerkiksi niinku sairauspoissaolo, niin seki luo semmoista tietynlaista painetta sinne ku mennään vajaalla miehityksellä -- No siit (työstä) on ehkä tullu siitä työstä vähän semmosta niinku pakkopullaa, vois sanoa et just et... no taas mä puhun siitä kiireestä, mut ku on joka päivä vähän semmoista lievää, tai vähän enemmän lievää kaaoksen tuntua ilmassa nii siit tulee ehkä semmonen et sä ajattelet kotona että voi vitsit kun taas pitää mennä töihin että se ei ole enää semmoista että et olisi semmoinen neutraali suhtautuminen siihen työpäivää vaan se saattaa jo niinku kotona luoda semmosta painetta että voi vitsi että mitäköhän siitä päivästä taas tulee.”

Pelko näkyi haastateltavien kerronnassa myös tilanteen jatkuvana arvioimisena. Puheessa pelko tulee esille myös pahenevan tilanteen miettimisenä. Juuri epätietoisuus tulevasta voi synnyttää erilaisia pelkotiloja työntekijöissä (Laurila, 2017), mikä tuli kerronnoissa esille. Muutoksen suunnittelemattomuuden ja yllätyksellisyyden vuoksi muutoksessa koettiin epävarmuuden ja tulevaisuuden pelon tunteita. Tämä lisäsi käsitystä siitä, että korona ja sen aiheuttamat muutokset koskettivat kaikkia työntekijöitä ja aiheuttivat jokaisessa tulevaisuuden huolta, ei pelkästään työn suhteen, vaan yleisesti. Huomattavaa oli myös muutosjohtamisen ja muutoksen kokemisen itsessään olleen haastateltavien puheessa neutraalia, eikä esille tullut raivoa tai vihaisuutta johdon tekemien muutosten takia. Haastateltavien kerronnassa huomio kiinnittyi yleiseen pelkoon tilanetta kohtaan ja epävarmuus syntyi ennustettavuuden pelon vuoksi, mutta itse muutosten tekemisen vastustusta ei ollut.

Työntekijä 3: ”No siellä on just vähän sillee ehkä pienellä pelolla, just ku ei tiedetä yhtää miten tää tilanne lähtee, et onks ens vuonna tähän aikaan vielä sama tilanne, onks ens kesänä millanen ja nyt kun mennään joulua

kohti niin kaikki vähän puree sillee [puree hampaita yhteen] ja sillee mitäköhän tästä vielä tulee ja sitte ku on just kaiken juuri näköisiä ohjeistuksia tuolla niin että muuttuaks ne sitte jotenkin radikaalimmaks vai mitä...”

Myös esihenkilö kertoi epävarmuudesta ja peloista, mutta hän kertoo omista tuntemuksistaan hieman epäsuorasti, osana ”kaikkia”. Esihenkilön kerronnassa mielenkiintoista onkin juuri epäsuora oman pelon ja epävarmuuden tunteminen. Hänen puheessaan huomataan, kuinka ”kaikki” kokee epävarmuutta, mutta esihenkilö ei itse kohdista näitä tunteita itseensä tai kuvaa omia tunteitaan kiertäen. Esihenkilön rooli on yleisesti johtaa työntekijöitä ja näyttää esimerkkiä, mikä voisi selittää esihenkilön halua kuvailla tilannetta yleisesti, omat tunteet irrallaan tilanteesta.

Esihenkilö: ”-- tottakai heitäkin myös tää tulevaisuus arveluttaa justinsa se että ku ei tietä tulevasta, että just yleisesti varmaan niinku kaikkia pelottaa tää poikkeutilanne ja justinsa tää koronatauti et miten sen esimerkiksi se leviää ja näin. Et vähän niinku on semmonsta tulevaisuus niinkun on vähän sellanen epävarma sitte.”

Muutoksen tekeminen organisaatiossa on nähty olevan vaikutuksissa henkilöstön kokemuksiin hyvinvoinnista, jossa ilmapiiri, työympäristö, johto ja henkilöstön osallistaminen ovat sidoksissa hyvinvoinnin kokemuksiin (Holten ym., 2019). Kerronnassa muutokseen suhtautumisessa puhutaan hyvinvoinnin laskusta työntekijöiden puheissa. Johdon puheissa ei omaa hyvinvointia eritelty, vaan muutokseen suhtautumisesta puhuttiin hyvin yleisesti toimipisteen yleisinä käytänteinä. Työntekijät sen sijaan nostivat enemmän ja vapaammin omia henkilökohtaisia ajatuksia esille ja omaa jaksamista muutoksen keskellä pohdittiin myös. Oma tekeminen ja työssä jaksaminen sidottiin myös vahvasti asiakaskohtaamisiin. Työntekijöiden kanssa tehdyissä haastatteluissa on hyvä huomata, että vuorovaikutus kahden ennalta tutun ihmisen välillä oli vapaampaa ja mahdollisti henkilökohtaisen jakamisen. Työntekijät jakoivat avoimesti, kuinka muutosten tekemisen koettiin rasittavan omaa jaksamista henkisesti, vaikka fyysinen työ ei ollut lisääntynyt. Työntekijät korostivat myös vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa.

Työntekijä 1: ”-- siis just tänään oli puhetta siitä, että siis se on niin kun väsyttännyt ihmiset ja ja tota tullu varovaiseks — fyysinen jaksaminen on ihan ok mutta se että että henkisesti on väsynyt ja ja nimenomaan se että mä huomaan että mulla pinna kiristyy -- alkaa itte henkisesti oleen väsynyt koska se toisaalta niin väsyttää tosi paljon niin kun kun sun pitää koko ajan

olla tuntosarvet pystyssä miten ihmisten kanssa että että tota miten ne reagoi ja sinun pitää peilata niinku sitä että siä et itte ensimmäiseks sanoo että miten tää niinku on ja... vaan odottaa sitä että mitä ne sanoo ja se jotenkin kuluttaa tosi paljon.”

Osalle haastateltavia tunteista puhuttaessa mainittiin myös muutokseen osallistamisen mahdollisuus tai mahdollisuuden puute. Eroavaisuuksia osallistumisen näkemisestä oli eri toimijoilla. Tavaratalonjohtajan kerronnassa kuvaillaan kuinka osallistaminen tällaiseen muutokseen olisi turhaa, koska ohjeistukset tulevat ylemmältä taholta ja ne ovat jokaisessa toimipisteessä samat. Esihenkilö taas koki osallistamisen olevan mahdollista ja hänen kysyneen työntekijöiden mielipiteitä muutoksista. Työntekijät taas kokivat olevansa vain vastaanottajia muutoksen keskellä. Vaikka kaikki toivat esiin ymmärryksen tehtyjen muutoksen suhteen, kokivat työntekijät silti negatiivisia tunteita osallisuuden puutteen johdosta. Erilaisia tunteita muutoksessa herättää henkilöstön kokemukset siitä, että heitä ei kuunnella, oteta huomioon tai vuorovaikutus on puutteellista (Juppo, 2011).

Työntekijä 2: ”Kyllähän niillä on tietysti itelläänki siellä ylhäällä aikamoinen stressi näistä asioista ku kaikki on uutta, mutta ois meiat voinu ottaa vähän paremmin huomioon... jollain tavalla huomioida... enemmän informaatiota olla.”

Haastavaa muutostilanteissa on saada jokainen työntekijä sitoutumaan muutokseen ja kokemaan muutos positiivisena asiana. Korona tilanne eroaa normaalista muutos tilanteesta, koska kukaan ei tiedä tulevasta eikä pystytä tekemään suunnitelmia muutoksien varalle. Onnistuneessa muutosjohtamisessa pyritään yleisesti kustannusten laskuun, tuottavuuden kasvuun ja/tai henkilöstön hyvinvoinnin lisääntymiseen tai ylläpitoon (Juppo, 2011)), mutta korona aikana tärkeää on ollut taata turvallinen kaupassa käynti ja työntekijöiden jaksaminen. Korona toikin esille uudenlaisen muutosjohtamisen, jossa pyrkimyksenä ei ole lisätä tuottavuutta tai laskea kustannuksia, vaan ylläpitää tilannetta mahdollisimman vakaana. Tilanteessa, jossa käsitellään koko maailmaa ravisuttavaa pandemiaa, on muutoksen positiivinen ajattelu hankala liittää mukaan. Tärkeää on ollut huomata kuitenkin muutoksen näkyminen työntekijöiden kerronnassa selviytymisen ja pakollisten muutosten tekemisen ymmärtämisenä. Muutoksessa tulisi huomioida työhyvinvoinnin merkitys ja tukea työntekijöitä kaikissa muutoksen vaiheissa. Työntekijät eivät maininneet tarvetta työhyvinvoinnin parantumiselle tai muulle tuen tarpeelle, mutta puheissa tulee esille huoli väsymyksestä ja stressistä ja kuinka töihin meneminen ei ole

enää niin mukavaa kuin ennen. Kokonaisuudessaan hyvinvointi oli kertomuksissa laskussa, vaikkakin kukaan ei tuonut esille liiallista väsymystä.

7.2 Kerronta muutoksista työssä

Toisena muutoksen johtamisen pääteemana esille nousi kerronnat, joissa nähtiin muutoksia itse työntekeisessä. Kertomuksissa korona aikaa verrataan paljon ”normaaliin” ja puheissa työtä kuvataan ennen koronaa rauhallisemmaksi ja helpommaksi. Työntekijät nostivat enemmän esille suhtautumista työhön, kun taas esihenkilö ja johto yhdistivät korona-ajan vaikutukset enemmän muutoksiin omissa työtehtävissään. Varsinkin johdon puheessa korona-aika oli näyttäytynyt muuttuneina työtehtävinä ja säädösten noudattamisena ja valvomisena. Erona ”normaaliin” nähtiin muutosten tekemisen lisäksi tarve tuoda muutokset esille heti, eikä soveltaminen tullee ohjeistuksille ollut johdolle tarpeen. Kaikki ohjeistukset tulivat ylemmältä taholta ja johdon tehtävä oli heti tuoda nämä ohjeistukset kaikkien esille. Tavaratalonjohtaja koki ohjeistuksien jakamisen ja esille vie-
misen olevan tärkeä osa muutoksen tekemistä. Johdon tehtävänä oli myös huolehtia uusien työtehtävien ja toimintojen läpiviemisestä koko myymälään.

Tavaratalonjohtaja: ”Poikkeustilanteen vuoksi ollaan muutettu työskentelymallia, jotta mahdollistetaan työntekijöille turvaväli, esim. ennen kaikki purki aamulla kodintarviketta. Nyt myyjät on pakko jakaa leveämmin kauppaan, koska hyllyvälissä saa olla yksi myyjä kerrallaan. Kassalla tämä näkyy niin, että ollaan lisätty kassamiehitystä, jotta asiakkaiden kassalla käynti sujuu nopeammin ja vältetään jonottaminen. Lisäksi pyritään siihen, että meillä on yksi myyjä per saareke. Infossa pidetään turvaväliä ja pyritään työskentelemään samaisella kassalla, jos mahdollista — nyt sitten saa olla koko ajan vähän hereillä et jos tulee jotain uusia ohjeistuksia nii ne pitää ihan instant läpi viedä kaikille, niinku heti!”

Työtehtävien muuttuminen ja työn suorittamisen näkyminen näkyi useassa tehtävässä. Koko toimipiste koki muutoksia ja tarkkaavaisuus työntekeisessä lisääntyi. Puheissa nousee jatkuvasti esille peilaaminen ”normaaliin” ja tilannetta suhtautetaan ja peilataan siihen, mitä oli ennen. Ajallinen kerronta nousee tätä kautta esiin jokaisessa kerronnassa. Esihenkilön kerronnassa huomioidaan myös perustoimintojen säilyminen sa-

mana. Muutokset eivät ole vaikuttaneet toimipisteen arjen toimintoihin. Esihenkilön puheessa on huomattavissa tilanteen moninaisuus ja erilaisuus, kun tilanteen aiheuttamia muutoksia ja vaikutuksia on suhtautettava omaan työhön.

Esihenkilö: ”--loppupeleissä et ne samat toiminnot toteutuu niinkun päivästä toiseen ja samat toiminnot tehdään kuukausittain, mut ehkä hieman eri lailla kun aikasemmin.”

Omassa työssä näkyvät muutokset eivät korostuneet samalla tavoin työntekijöiden puheissa. Työntekijät eivät kokeneet samanlaisia muutoksia itse tekemässään työssä tai erinäisissä työtehtävissä. Muutoksien vaikutuksista kerrottiin enemmän suhtautumisen kautta ja asiakkaiden kanssa työskentelemisen kautta, mutta itse työn tekemisen tavoissa ei heillä muutokset nousseet esille. Suojavarusteiden käyttö ja uusien ohjeistuksien noudattaminen sen sijaan oli heidän puheissaan esillä. Työn tekemisessä on uusia elementtejä ja uusia sääntöjä tulee noudattaa vanhoja työtehtäviä tehdessä.

Työntekijä 1: ”No sanotaanko toisaalta ettei niinku mitenkään (muuttunut) mutta sitten toisaalta se on rajatumpaa -- sulla pitäis olla ne kaikki suojaukset... Niin tota siis toisaalta ei mitenkään se on niinku sitä samaa mutta sitte nii...”

Yhdeksi muutokseksi työssä esihenkilö koki työvuorosuunnittelun tekemisen. Tässäkin kerronnassa esihenkilö vertaa nykyistä tilannetta ”normaaliin” ja kuinka aikaisemmin on voitu tehdä asiat eri tavoin. Ajallisesti kerronta palaa taas näkemään ajan, jossa nähtiin asioiden olevan jollain tavoin helpompaa. Työvuorosuunnittelussa vaikeutena nähtiin myös jälleen tulevaisuuden ennustettavuuden haaste ja tilanteen kehittymisen epätietoisuus. Kerronnasta on nähtävissä esihenkilön epätietoisuuden tunteet ja kuinka korona-aika on monimutkaistanut vanhoja työtehtäviä.

Esihenkilö: ”No siis, kun esimerkiksi suunnitellaan työvuoroja niin me ei pystytä vaikka edellis vuoteen vertaamaan mitä me ollaan normaalisti tehty, että nyt meillä mennään semmosilla ennusteilla ja se elää aina päiväkohtaisesti että joutuu aina hirveesti päivän aikana tekemään sellasia tilanne kartotuksia—”

Yksi kaikkia toimipisteen työntekijöitä yhdistävänä tekijänä kertomuksissa oli suojavarusteiden käytön tuleminen osaksi jokapäiväistä työtä ja työturvallisuuden lisääntynyt

mietintä. Työtehtävissä suojarusteiden käyttö koettiin näkyvimpänä muutoksena niin itselle kuin asiakkaille. Tässäkin kuitenkin on huomattavissa ero työntekijöiden ja johdon välillä. Esihenkilö ja tavaratalonjohtaja eivät esitä muutoksia suojarusteiden käytössä suoraan omassa työssä, vaan heidän kerronnassaan suojarusteiden ja pleksien asennus on työturvallisuuden osa, josta tulee huolehtia muutoksen keskellä. Työntekijät nostavat esille suojarusteiden käytön omassa työssä, kun taas johto ja esihenkilö kertovat turvallisuuden takaamisesta kaikille.

Työntekijä 1: "Hmm no suojaukset... nehän ne oikeastaan niin kun tulee päällimmäisenä mieleen. Esimiehelle varmaan tosiaa työvuorojen suunnittelussa mutta tota... mutta niin kuin meille se tuossa noin niin oikeastaan ne näkyvät suojarusteissa... joo... puhdistamisena... tulis äkkiseltään mieleen."

Esihenkilö: "--työturvallisuuteen tullu muutoksia, justiinsa se että on hygienia erittäin niinkun suuressa roolissa tällä hetkellä, se et huolehditaan maskien käytöstä ja hanskojen käytöstä ja jotenki myös se asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuus, just turvavälejä ja kassalle tehty paljon muutoksia niinkun pleksit ja näin."

Kirjallisuudessa muutoksen nähdään vaikuttavan työntekijän taakkaan, mikä vaikuttaa lisääntyneeseen työpaineeseen (Holbeche, 2006). Vaikka koronan tuoma muutos oli hyvin erilainen kuin kirjallisuudessa tutkitut muutokset, oli muutoksella vaikutuksia juuri työtaakkaan ja työpaineeseen. Haastateltavat näkivät kiireen lisääntyneen ja asiakkaiden jakautuvan kaupan kaikille aukiolo tunneille. "Normaaliin" tilanteeseen vertaaminen oli tässä kohtaa yleistä. Esille tuotiin "normaalin" päivän näkeminen kaivaten ja puheissa nousi esille vertaaminen aikaan, kun ei ollut epävarmuutta ja samanlaisia haasteita. Kiireen näkeminen muuttui ja sen näkemisestä tuli pysyvämpää. Kiireen tuntu ei ollut vain työntekijöiden puheissa, vaan myös esihenkilö koki työn muuttuneen.

Työntekijä 3: "No se on luonut enemmän niinku kiirettä ja painetta sinne työskentelyyn että tota ihmismäärät on kasvanut ja sitten kun työskentelee X niin just tota X tilausmäärät on kasvanut ja sit se on tosi hektistä se työ."

Esihenkilö: "No siis työ on ollu paljon hektisempää, työtehtäviä on enemmän ja meidän kaikki periaatteessa äh toiminta on muuttunut tämän myötä --."

Viestinnän merkitys muutosprosessissa on melkein jokaisessa muutosjohtamisen teoriassa ja tutkimuksessa keskiössä. Muutosjohtamisessa esihenkilön odotetaan viestivän muutosprosessin vaiheista henkilöstölle ja ylemmän johdon viestivän esihenkilöitä (Laurila, 2017). Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys muutoksen tekemisessä korostuu muutuskirjallisuudessa ja esille nostetaan, että viestinnän tulisi olla monipuolista, laadukasta ja vuorovaikutteista. Aikaisemmat tutkimukset korostavat aidon vuoropuhelun mahdollisuutta. (Pontevea, 2012.) Kaupan alalla työtä tehdään monessa eri vuodossa ja kaupan aukioloajoista riippuen, kaupat voivat toimia jopa vuorokauden ympäri. Haasteellista on siis saada monipuolinen ja vuorovaikutteinen viestintä jokaisen työntekijän välillä onnistumaan. Pontevan (2012) mukaan juuri viestinnän hankaluus nähdään vuorotyössä, jossa viestinnän säännöllisyys ja toisto voi olla haastava. Tilanteessa, jossa johto on kauempana työntekijöistä, olisi työntekijöiden osallistamiselle ja muutoksen onnistumiselle keksittäviä luontevia tapoja (Pontevea, 2012).

Työntekijät tuovat esille, kuinka viestintä toimipisteellä on jo pitkään ollut samanlaista: uudet tiedotteet laitetaan esille ja niiden lukeminen on työntekijän vastuulla. He myös kertovat, että viestinnässä henkilökohtainen viestintä on hankalaa, jos ei ole samassa vuorossa esihenkilön tai tavaratalonjohtajan kanssa. Usein kuitenkin viestintä on riittänyt, kun kyseessä ei ole ollut akuutti ja vakava ohjeistus. Korona tilanteessa johto korostaa kuitenkin viestinnän muuttuneet. Ohjeistukset ja uudet ilmoitukset on saatava esille heti ja uudet ohjeistukset astuvat voimaan heti. Työntekijöiden puheessa nousee esille viestimisen pysyneen samana, vaikka tilanteen vakavuus on muuttunut. Viestinnän ei koettu olevan riittävän laajaa ja henkilökohtaista.

Työntekijä 3: ”No sehän on ollut semmosta lappua oveen ja ilmoitustaululle ja sitten vähän semmosta tota välillä tuntuu semmosta puskaradio meininkiä että tota oikeastaan siinä on ne kanavat että lappuja on kymmeniä siellä (nauraa) ja aina niitä sitten päivitellään ja koetellaan, on koitettu korostaa että tämä on nyt se uusi ohjeistus ja sitten sitä ollaan koitettu käydä läpi mutta... -- riittävää siinä mielessä joo että on niitä lappuja on niitä kymmeniä siellä mutta tota sitte ehkä kaikki niistä viesteistä ei ole ollut ehkä semmosia niin että olisi tavallaan saanut kaikki vastaukset, että monta asiaa ollaan niinku kyseenalaistettu sen takia että ei tavallaan saa semmosta suoraa vastausta että miks pitää tehdä näin ja mikä tavallaan jonkun ohjeistuksen niinku semmonen päätarkoitus -- No ehkä semmoista selkeyttä ja antaa semmosia niinku on just tosi paljon semmoista epävarmuutta niin

ehkä antaa semmoisia niinku suurempia vastauksia semmosia niin ku fakkat tiskiin sanotaan näin se olisi ehkä se kaikista paras.”

Viestintä oli yksi suurimpia ristiriitoja työntekijöiden ja johdon puheiden välillä. Johdon ja esihenkilön puheissa viestiminen nähdään riittävänä ja onnistuneena. Tavaratalonjohtaja koki muutoksessa onnistumisen olevan juuri viestinnässä, mikä näyttäytyy suurena ristiriitana työntekijöiden puheiden kanssa. Työntekijöiden puheissa on näkyvissä vuorovaikutuksen suora puute ja kuinka mahdollinen osallisuuden mahdollistaminen olisi voinut auttaa viestimisenkin parantumiseen. Työntekijät toivovat suurempaa ja informatiivisempaa viestintää, mutta kerronnoissa ei tule esille, onko kukaan esittänyt tätä toivetta eteenpäin tavaratalonjohtajalle tai esihenkilölle. Johto on saanut myös omat ohjeensa ja tiedotteensa ylemmältä taholta, ja esille ei ainakaan nouse, että tämä viestintä olisi ollut riittämätöntä. Tavaratalonjohtaja koki viestimisen olevan myös annettu tekijä hänelle ja hän koki sen myös olevan erilaista kuin ”normaalisti”.

Tavaratalonjohtaja: ”--kaikki puhutaan yhdessä , jos jollain on kysyttävää se kysytään ja se selvitetään ja muuta, et ei olla vaan sillai et noni, ottakaa tai jättäkää... vaan et ne aina niiku käydään kaikkien kanssa läpi ja lähestytään sillai hellästi ja sillee ystävällisestä näkökulmasta ja ööö nyt tän korona aikaan ääää johtaminen on ollu helppoo ku ohjeet on ollu nii selkeet et mä oon tienny tasan mitä mun pitää tehdä eikä oo sillee tarvinnu kyseenalaistaa yhtään mitään... joskus kun tavallaan... meille viestitään joku aihe tai asia et nyt teidän täytyy alkaa tekee tätä asiaa näin ja sit se on tavallaan mun tehtävä miettiin et miten mä palastelen sen tähän taloon ja näille ihmisille sopivaks jotta se lopputulos on sama mut se matka sinne voi vaihdella sit tieteenki riippuen aina talosta ja niiden tavasta sitten johtaa sitä toimintaa mut nyt tää korona.. korona johtaminen on ollut ihan tosi sillee sukkela et ei oo kukaan kyseenalaistanu meidän maskipakkoa tai turvavälipakkoa tai muuta tällaista ni... emmä koe et ois joutunu mitenkään ponnistelemaan, joskus joutuu tälläses muutos tilantees, mut ei ehkä tässä -- No siinä aktiivisessa viestinnässä (tehty oikein) et se on ollu tosi hyvää, et meillä on ollu täällä talossa helppo toimii ku saadaan selkeet ohjeet miten me tehdään sitä työtä.”

Työntekijöiden kertomuksissa nostettiin esille myös kiireen ja hektisyyden tuoma haaste pysyä mukana uusissa ohjeistuksissa. Kirjallisuudessa esille nousee muutoksen tekeminen yksi kerrallaan, jotta henkilöstö ehtii sisäistämään ja omaksumaan meneillä olevan

muutoksen (Sims & Sims, 2002). Muutoksien tekeminen ja läpivieminen koronan aikana oli kuitenkin mahdotonta tuoda esille yksitellen. Erilaiset ohjeistukset, kuten hanskojen käyttö, maskien käyttö, työpisteen puhdistus ja turvavälit tulivat ryminällä jokaisen työntekijöiden arkeen. Muutokset eri toimipisteissä kokivat näitä muutoksia kerralla, koska viruksen leviämisen estämiseksi tuli kerralla iso määrä viranomaispäätöksiä. Tämä haaste tuli esille myös haastatteluissa. Työntekijät kokivat uusien ohjeistuksien ”tipahtele-
van” vähän väliä esille ja niiden perässä pysymisen olevan välillä hankalaa.

Työntekijä 3: ”-- aina niitä (ohjeistuksia) sitten päivitellään ja koetellaan... on koitettu korostaa, että tämä on nyt se uusi ohjeistus ja sitten sitä ollaan koitettu käydä läpi mutta...”

Kerronnassa muutoksista työssä näkyi selvästi, että korona ajan muutosjohtaminen oli pitkälti ylempää tulevaa muutosten tekemistä ja noudattamista. Tavaratalonjohtaja ja esihenkilö kertoivat mitä muutoksen tekemisen eteen on jouduttu tekemään, kun taas työntekijät eivät tuoneet esille muutoksen tekemistä omassa työssä, vaan enemmän vain muutoksen noudattamista. Tavaratalonjohtajalla ja esimiehellä haasteet olivat informaation jakamisessa ja työvuorojen suunnittelussa, kun taas työntekijät kokivat muutokset lisääntyneen hygienian ja turvallisuuden takaamisen kautta. Osallisuuden puutteen ja viestinnän ongelmien voisi nähdä olevan tämän muutosprosessin ongelmalliset kohdat, joissa tavaratalonjohtaja, esihenkilö ja työntekijät eivät olleet samaa mieltä.

7.3 Kerronta asiakkaista

Kerronta asiakkaista tuli esille varsinkin työntekijöiden puheessa. Muutoksen vaikutukset ja siinä selviytyminen liitettiin vahvasti asiakkaiden kanssa toimimiseen ja heidän tyytyväisyytensä ylläpitämiseen. Kaupan alalla tärkein osa työskentelyä on asiakkaat ja heidän tyytyväisyytensä. Tähän teemaan kuuluvat kertomukset asiakaskäyttäytymisestä ja asiakkaiden kanssa työskentelemisestä. Työntekijät kertoivat esimerkiksi asiakkaiden käytöksen muutoksesta ja koronan vaikutuksista ruuhka aikojen muuttumiseen. Yhteneviä asioita kertomuksissa oli juuri huomioiminen siinä, kuinka asiakasvirta oli jakaantunut eri tavoin kaupan aukioloaikoina kuin ennen ja kuinka asiakkaiden kanssa piti olla varovaisempi kuin ennen.

Työntekijät ja esihenkilöt kertoivat asiakaskäyttäytymisestä eri tavoin. Tavaratalojohtajan ja esihenkilön kertomukissa asiakaskäyttäytyminen nähtiin ruuhka-aikojen jakautumisena ja etätöiden mahdollistavan uudenlaisen asiakasvirran näkemisessä, jotka nousivat esille muutoksissa työntekeisessä. Asiakkaista kerrotaan myös hygienian ja turvallisuuden takaamisen kautta. Esihenkilö sivusi asiakaskäyttäytymisen näkemistä kiireen lisääntymisenä, jossa selvästi oli havaittavissa, että asiakasvirrat ovat lisääntyneet tai jakautuneet eri tavoin, joka on lisännyt hektisyyttä työssä. Työntekijöiden kerronnoissa asiakkaiden käyttäytyminen koettiin äkillisenä muutoksena korona-ajan keskellä ja kerronnoissa palattiin muistelemaan myös korona-ajan alkuvaihetta verraten sitä ”normaaliin” ja myös nykyhetkeen. Asiakkaiden käyttäytyminen oli muuttunut negatiivisemmaksi ja työntekijä huomasi, kuinka tämä vaikutti myös omaan työskentelyyn.

Työntekijä 1: ”Haasteita on ollu siis asiakkaiden suhteen... siis se ja nimenomaan sanon sen niinku siis henkisen jaksamiseen —ja sit ku miä tulin silloin kahdeskymmenesviides päivä töihin niin tota... siis mun ensimmäinen reaktio oli se että mihin ihmisten käytöstavat on hävinny... ja siis koronahan oli ihan niinku sillonhan se oli ihan uus asia niin mä mietin, mihin ihmiset on käytöstavat jättäny -- niinku normaalit käytöstavat muuttu heti ja ja tota siis katse kontaktit on hävinny – kun on joitakin asiakkaita, jotka piutpaut välittää tästä niin... siis ku tuntuu että ne ei niinku kunnioita sitten niitä niitä ihmisiä, jotka niinku sitte ihan oikeasti välittää ja pelkää niin niin tota siin on, se luo niinku sen tän hetken vaikeuden et luovii niitten välissä yrittämättä ottaa kantaa kumpaakaan asiaan, mutta pitäisi luoviin siinä välissä sit kuitenkin niinku hoitaa vähän et.”

Yllä oleva kuvaus kertoo työntekijän kokemusta siitä, ettei asiakkaiden kanssa työskentely ollut samanlaista ja jopa vaikuttavan työntekijän omaan henkilökohtaiseen jaksamiseen. Asiakkaiden kanssa ja heidän edessään työskentely vaatii uuden tavan toimia ja omien toimien suhteuttaminen tilanteeseen oli jatkuvasti läsnä. Tavot, joilla ennen tehtiin työn perustoimintoja, oli muuttunut ja työntekijät kokivat asiakkaiden huomioiminen omassa työssään tärkeänä osana. Asiakkaiden edessä ei haluttu toimia ”väärin”.

Työntekijä 3: ”--esimerkiks maskin kanssa työskentely on tosi hankalaa, koska se välillä, jos sä paljon kävelet se ottaa henkeen tosi pahasti ja sitten välillä tuntuu että kurkku menee aivan kuivaks, nenä menee aivan kuivaks ja sitten tulee semmosia yskän kohtauksia nii se on sitte jossain tilanteessa jopa aika paha paikkaki ku rupee siin asiakkaiden edessä yskittää ja koitat

siinä olla et ku kurkkuu kutittaa ja kähistä ja tota... nii ja sitten kun on kauheaa kiire ja näin ni ei se, se ei tunnu sillee kauheen kivalta mutta pakko siihen on tottuu.”

Tässä tutkimuksessa jaettujen kertomusten perusteella kertomuksen asiakkaista liittyivät asiakaskäyttäytymiseen ja asiakkaiden kanssa toimimiseen. Työntekijät, jotka tekevät enemmän töitä rajapinnassa asiakkaiden kanssa, nostavat myös asiakkaiden roolin muutoksen tekemisessä isommin esille. Tavaratalojohtaja ja esihenkilö näkevät asiakkaat osana muutosta kaupan asiakkaina ja ihmisinä, joiden turvallisuus pitää myös taata. Tulos ei aiheuta ihmetystä, koska toimiminen asiakkaiden kanssa on enemmän työntekijöiden arkea ja he ovat ne, jotka huomaavat muutokset asiakaskäyttäytymisessä ensimmäisenä.

7.4 Kerronta mahdollisuuksista ja haasteista

Muutokset aiheuttavat monia tilanteita, tunteita ja haasteita niin työntekijöiden kuin esihenkilön ja johdon puheissa. Toimipisteen työntekijät ja johto näkivät kuitenkin muutoksessa myös onnistumisia ja mahdollisuuksia, koska oma työ nähtiin nyt myös yhteiskunnallisesti tärkeässä roolissa koronakriisin keskellä.

7.4.1 Mahdollisuudet

Muutosjohtamisen ja muutoksessa toimimisen mahdollisuudet toistuivat kerronnoissa. Tässä teemassa korostui kaupan alan arvostuksen esiin tuleminen, yhteisöllisyyden näkyminen ja yhteiskunnan muutoksiin reagointi. Korona-ajan muutoksissa on hyvä huomata myös positiivinen näkökulma, joka voi erottua muutosjohtamisen kirjallisuuden näkemyksistä, varsinkin kun kirjallisuus tuo esille paljon muutoksien epäonnistumisen syitä.

Tässä tutkimuksessa mahdollisuutena muutoksen tekemisen keskellä nähdään esimerkiksi arvostuksen lisääntyminen kaupan alalla. Haastateltavien kertomuksissa puhuttiin, kuinka etätö on auttanut joitakin työntekijöitä ja organisaatioita turvaamaan tilanne henkilöstölle ja asiakkaille. Kaupan alan toimipisteissä tämä ei kuitenkaan työntekijöiden työtehtävissä ole ollut mahdollista. Juuri tämän nähdään nostavan kaupan alan arvostusta ja nostavan ymmärrystä siitä, että kaupan alan työntekijöiden rooli on yhteiskunnalle tärkeä.

Tavaratalonjohtaja: *"No siis ainaki se on korostanu sitä, että me ei ollakkaa ihan niiku pohjasakkaa täällä kaupan alalla (hymähtelee) vaan meillä on oikeestaan aika merkittävä rooli yhteiskunnan kannalta, nii ehkä se koska usein ku tää on tällänen naisvaltanen, matalapalkkanen ala, varmaan vähän menee sinne hoitajakategoriaan myöskin vaikka ei olla ihan niin—"*

Oman työn merkitys muuttui kriisin keskellä. Koronan aiheuttama pelko ja epävarmuus olivat isossa osassa haastateltavien puhetta, mutta esille nostettiin myös ymmärrys oman työn merkityksestä. Kaupan alan toimissa muutokset koskivat suurelta osin hygienian parantamista ja turvallisuuden kysymyksiä, mutta nämä liitettiin myös tärkeiksi toimiksi asiakkaiden pitämisen kautta. Asiakkaiden turvallinen kaupassa käynti liitettiin oman työpaikan pysymiseen ja selviytymiseen muutosten keskellä.

Työntekijä 1: *"--no joo siis ne ohjeet sieltähän tulee niinku, niinku tavallaan hallituksen ja median pakottamana ja ja tota sitte niinku sillä että säilytetään asiakkaat [väli] koska asiakkaillehan on taas tärkeet niinku että niillä on tunne et et et hygieniasta huolehditaan ja tämmöistä ja sillohan ne niinku pysyy jonkun paikan asiakkaina ja sitten taas toisaalta kun ne pysyy siellä asiakkaina niin tota sitten itellä pysyy työpaikka et tota..."*

Työntekijä 1:sen kertomuksessa kuvailtiin, kuinka johto edisti muutosta esimerkillään. Vaikka aikaisemmin työntekijä toi esille viestinnän olleen puutteellista pelkkien lappujen kautta, hän huomasi myös, kuinka johto näytti esimerkkiä omassa työssään. Laurilan (2017) väitöskirjassa saatiin selville, että esihenkilöiden myönteinen esimerkki edistää alaisten motivoitumista muutokseen. Johdon esimerkki muutoksen tekemisessä oli tärkeää. Esihenkilöiden ja tavaratalonjohtajan nähdään olevan tärkeässä osassa muutoksen hyväksymistä omalla esimerkillään ja omalla sitoutumisellaan (Laurila, 2017).

Työntekijä 1: *"Esimerkiks omalla esimerkillään on ja tota siis esimerkiksi niin kuin ne... nyt johdolle propsit siitä että että se käy laittamassa niitä lappuja (nauraa) niinku hyvinki aktiivisesti kuitenkin että huomioithan turvallit täälläkin elikkä siellä on pukkarissa ja vessassa ja tälle... että et niinku joo et et niinku siis on tietynlaista aktiivista toimintaa kyllä mutta tota siis ne laput (nauraa)..."*

Muutostilanteissa koettiin rajoituksia, jotka vaikuttivat työtehtävien tekemiseen ja henkilöstön kohtaamiseen, esimerkiksi rajoitukset samassa tilassa olevien ihmisten määrästä.

Laurilan (2017) väitöskirjassa työntekijät nostivat esille työkavereiden välillä vallitsevan hyvän yhteishengen, huolenpidon ja auttamisen merkityksen muutosprosessissa. Muutoksessa selviytymiseen nähtiin auttavan ymmärrys, että muutkin työyhteisön jäsenet ovat samassa tilanteessa ja yhteistyöllä yhdessä tekemällä onnistutaan muutoksessa (Laurila, 2017). Esimerkiksi tavaratalonjohtaja, esihenkilö ja työntekijä 3 kertoivat yhteisöllisyyden merkityksestä ja siitä, kuinka hyvä yhteishenki on auttanut jaksamaan jatkuvassa kiireessäkin.

Tavaratalonjohtaja: ”--mä aattelin et oisko se vähän sellanen yhteisöllisyys kasvanu ku kaikki on kuitenkin samassa veneessä ja kukaan ei haluu... haluu ongelmia toiselle nisit ehkä paremmin pitää huolta niistä omista asioista—”

Työntekijä 3: ”--me ollaa onnistuttu kuitenkin vaikka siellä paljon onki semmosta ettei jaksu niin pitää kuitenkin semmonen niinku suht hyvä fiilis siellä töissä... että vaikka olis kuinka kaaos niin tota totta kai se kuormittaa ja siellä sitte taukokuoneessa ehkä lentää muutamat ärräpäät sieltä, mut silti kuiteski aina pystyy jotenkin kääntää ehkä huumoriks semmosta tosi huonooki päivää ja sitten siellä voi yhdessä ku se koko päivä on ohi niin vaan todeta että huh huh olipa koettelemus, toivottavasti ei enää ikinä uudestaan—”

Esihenkilö: ”No mä oon ainaki tyytyväinen siitä, että niinku työyhteisö ja ilmapiiri on niinku pysynyt hyvänä. Ehkä nyt on sitte korostunu myös se kuinka hyvä tiimi me ollaan, se että vaikka onki poikkeustilanne nii silti kuitenkin se että työkaverit tsemppaa ja ne on semmonen mikä auttaa jaksamaan myöskin.”

Puheessa työilmapiiristä on nostettavissa esille myös sen pysyminen hyvänä. Toimipisteen työntekijät ja ylemmät toimihenkilöt puhuvat yhteishengen pysymisestä, joka korostaa yhteishengen olleen jo aikaisemmin toimiva. Muutoksen keskellä tämä korostui ja auttoi selviytymään nopeista muutoksista ja toimipisteen haasteista kiireen ja epävarmuuden keskellä. Tilanteessa myös organisaation kokonaisvaltainen toiminta nopeasti reagoimisessa koettiin positiivisena ja siinä koettiin onnistumisia muutoksen keskellä.

Työntekijä 2: *”--no ainakin ruvettiin reagoimaan siihen heti, että alettiin niiku hommaamaan pleksejä ja tämmöstä suojautumista, että... otettiin se sitten vakavasti.”*

Kertomuksien perusteelle voidaan sanoa, että korona ajan muutosjohtaminen ja muutoksien tekeminen on nähty myös positiivisessa valossa ja luovan mahdollisuuksia uusille näkemyksille. Erityisesti kaupan alan työntekijöiden arvostuksen näkeminen parempana poikkeustilanteen aikana on luonut positiivisen vaikutelman tutkimuksessa. Monet haasteet ja vaikeudet muutoksen tekemisessä ja uusissa ohjeistuksissa kuormitti henkilöitä, mutta työyhteisön tuki nähtiin korvaamattomana voimana kaiken edessä.

7.4.2 Haasteet

Yksi muutosjohtamisen kirjallisuuden isoista kysymyksistä on muutoksien haasteet ja muutoksien epäonnistumiset. Korona-aika ei täysin ole samaistettavissa muutokirjallisuuden tilanteisiin, koska äkillisessä, pakollisessa ja yhteiskuntaa koskevassa muutoksessa, jossa ei ole vaihtoehtoja muutoksen tekemisen suhteen, koronatilanne ei vastaa kirjallisuudessa esillä olevia muutostilanteita. Muutokset, jotka toimipiste on joutunut tekemään ovat tulleet hallituksen ja viranomaisten suositusten pohjalta, jolloin tilanne ei ole vain kyseisen organisaation toimintaa koskevaa, vaan kaikkia organisaatioita yhdistävää. Haasteet muutoksessa eivät kohdanneetkaan muutokirjallisuuden vastaavia haasteita: muutosvastarinta ei ollut vahvaa, muutosta ei keretty suunnittelemaan ja viestintää ei pystytty suunnittelemaan ennalta.

Muutosvastarinnasta oli puhetta menneessä aikamuodossa puhuttaessa, kun palattiin korona-ajan alkuvaiheeseen. Vastustus muutoksille ei kuitenkaan korostunut puheessa, mutta sitä havaittiin tavaratalonjohtajan kerronnassa. Tämä nostettiin esille kuitenkin normaalina asiana osana muutosta ja johto toi esille, kuinka vastaisuus muutokselle oli näkyvissä varsinkin ensimmäisten työtä koskevien muutosten kanssa. Kertomukset tällaisesta tilanteesta päättyivät kuitenkin työntekijöiden hyväksymiseen ja muutoksen etenemiseen työntekijöiden oman hyväksynnän kautta. Kirjallisuudessa tuodaan esille myös, että ihminen ei voi motivoitua sisäisesti muutoksesta, jos hänet pakotetaan siihen (Laurila, 2017), jonka johto näytti ymmärtävän hyvin.

Tavaratalonjohtaja: *”--Sillon ihan alkuun ku tuli se, sillo olikse se nyt maaliskuuhunkuuta se et ip-kassa käyttää maskia tai visiiriä ni se oli vähän sellanen vastarinta et en varmaa laita ja et ei täältä mitään nää läpi ja näin... ja sit*

tuliko jo jossain vaihees se et, että tota mut hei, ei tarvi käyttää et se on vapaaehtonen tästä päivästä eteenpäin... mä just sanoin et vitsi ku sitä maskii näky siellä päässä enemmän ku silloin ku se oli pakollinen (nauraa).. et niin se ihminen vaan toimii et sen pitää ite saada tehdä se päätös.”

Myös esihenkilö kertoi, kuinka muutokset herättivät henkilöstössä erilaisia tunteita. Kuten tavaratalonjohtajan kertomuksessa, myös esihenkilö kertoi muutosvastaisuuden ymmärtämisestä, eikä tätä nähty isona ongelmana. Muutosvastarinta tuodaan myös kirjallisuudessa esille luonnollisena osana muutoksen tekemistä, koska se osoittaa, että henkilöstö haluaa olla mukana ja vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen (Juppo, 2011). Esihenkilön kertomuksessa muutosvastaisuuteen pyrittiin vastaamaan informatiivisella viestinnällä. Vastarinta nähdään kirjallisuudessa usein vain negatiivisena asiana, vaikka kyseessä on vain työntekijöiden kaipuu informaation lisääntymiseen muutoksesta (Clegg & Walsh, 2004).

Esihenkilö: ”No ainahan öö niinkun kun tuodaan muutos esille nii se herättää niinku erilaisissa ihmisissä niinku erilaisia tunteita, et se on väistämättömyyksiä, että kaikki ei oo sama mieltä niistä asioista, mut justinsa se et sen järkevästi selittää miks toimitaan tällä tavalla niin myöskin sitten se muutosvastaisuus ei sitte oo niin semmonen niinku negatiivinen.”

Kirjallisuudessa tuodaan esille myös muutoksen kokemisen erilaisuus henkilöstön ja johdon välillä (Juppo, 2011). Kertomuksissa henkilöstö ei kovin paljoa korostanut muutoksen näkemistä ongelmallisena, vaan koronan rajoitukset nähtiin tarvittavina muutoksina, jotta henkilöstön ja asiakkaiden turvallisuus on taattu. Tavaratalonjohtajan, esihenkilön ja työntekijöiden puheiden ristiriitana paljastui, kuinka työntekijät toivat esille enemmän henkilökohtaisia tunteitaan muutoksessa ja tavaratalonjohtaja sekä esihenkilö puhuivat enemmän toimipisteen toiminnasta ja tilanteesta selviytymisen kautta. Tilanteessa, jossa on kysymys maailmanlaajuisen pandemian leviämisen estämisestä, näkyi henkilöstön kertomuksissa. Esille kuitenkin tuotiin tilanteita, joissa on kyseenalaistettu, miksi joitakin muutoksia on tehty.

Työntekijä 3: ”No varmaan se että ollaan saatu kaikki tavallaan noudattaa niitä... niinku esimerkiksi jotain rajoitustoimenpiteitä mitä ollaan tehty ja sit just että ku siel on tullu tosi paljon semmosia niinku kyseenalaistavia kysymyksiä että miksi tehdää näin että varmaan se että he on saanut sitten jotenki kerrottua sen asian.”

Viestinnässä tulee nousta esille mitä ollaan tekemässä ja miksi, jotta se onnistuu (Sims & Sims, 2002). Työntekijöiden puheessa esillä on kaipuu laajempaan viestimiseen ja halu saada henkilökohtaista vuorovaikutusta muutoksen keskellä. Tavaratalonjohtaja koki kuitenkin viestinnän olleen riittävää ja jopa yksi isoimpia onnistumisia muutoksen tekemisessä. Ristiriitana tavaratalonjohtajan ja työntekijöiden puheessa on ainakin saadun viestinnän laatu. Työntekijät kokevat viestinnän olleen välillä jopa ”kärkästä” ja viestintä on tapahtunut muuttuneessa ja vakavassa tilanteessa samalla tavalla kuin aikaisemminkin, vaikkakin uusia ohjeistuksia on tullut tiheämpään tahtiin kuin normaalisti. On mielenkiintoista kuitenkin nähdä johdon puheessa viestinnän onnistumisen puhetta, kun työntekijät eivät koe asiaa olenkaan näin. Tavaratalonjohtajan mahdollisuus saada uudet ohjeistukset ja toimintatavat itselleen voivat selittää tilannetta. Tavaratalonjohtajan mahdollisuus kommunikoida, osallistua etäpalavereihin ja viestiä jatkuvasti muiden kanssa asiasta mahdollistaa laadukkaamman vuorovaikutuksen tilanteeseen ja eroaa työntekijöiden saamasta viestinnästä.

Tavaratalonjohtaja: ”Meillä on joka viikko joku koronapalaveri mis puhutaan näist asioista ja ja tota ollaan tääl tosi hereillä, koska meidän rooli tässä pandemia aikaan on tärkeä, koska me vastataan siitä ruokahuollosta ja meidän pitää ihan etunenässä pitää huolis siitä et kauppa saadaan pysyyn auki ja ihmiset pääsee turvallisesti ostoksille ja myös henkilökunta pysyy turvassa.”

Kertomuksissa haasteet liittyivät usein erilaisiin vuorovaikutuksellisiin tilanteisiin tai viestinnän ongelmallisuuteen. Vuorovaikutuksen näkyminen tuli esille jo kerronnassa muutoksista työssä, mutta siinä nähtiin myös muita haasteita. Työntekijät kokivat viestinnän olleen suppeaa, itse huomioitavaa ja yksipuolista. Informaation tulisi vastata huoliin, joita työntekijöillä voi olla (Elving, 2005). Työntekijöiden ymmärrys johtoa kohtaan muutoksessa oli tilanteeseen sopivaa, koska myös jokaisella haastateltavassa oli oma epävarmuuteensa tilannetta kohtaan. Samalla kun työntekijät kokivat ymmärrystä tavaratalonjohtajaa ja esihenkilöä kohtaan, he kaipasivat enemmän huomiota ja sanallista kerrontaa. He eivät kokeneet tulleen kuulluksi, joka näkyi puheessa ärsyyntymisenä, turhautumisena ja lisäsi työntekijöiden kokemaa taakkaa työstä.

Työntekijä 3: ”No ei kyll ehkä... tai siis no riittävää siinä mielessä joo että on niitä lappuja on niitä kymmeniä siellä mutta tota sitte ehkä kaikki niistä viesteistä ei ole ollut ehkä semmosia niin että olisi tavallaan saanut kaikki

vastaukset, että monta asiaa ollaan niinku kyseenalaistettu sen takia että ei tavallaan saa semmosta suoraa vastausta että miks pitää tehdä näin ja mikä tavallaan jonkun ohjeistuksen niinku semmonen päätarkoitus -- on tosi tärkeet niin ku kuunnella mitä meillä oikeasti on sanottavaa siellä ja jos me niin kun... ei me turhasta siellä sanota että ei jaksa ja on liian kiire että ehkä niinku siihen niin kuin suhtautuminen ja reagoiminen ettei vaan olla silleen että kyllä se siitä paranee vaikka ens listoissa... se ei riitä se pitäisi sen homman parantuu niinku pikapuoliin silloin.”

Työntekijä 2: ”Eei oo aina ihan kuunnellu mitä me sanotaan tai et ku on ollu kiire ni ei vaan ole... ei vaan saada tunteja... et niitten ois ehkä pitäny itse tulla toteamaan ja tekemään ne vuorot missä me ollaan ja nähdä.”

Muutoskirjallisuudessa muutoksen epäonnistuminen on yleisempää kuin onnistuminen (Clegg & Walsh, 2004). Muutoskirjallisuudessa tätä on tutkittu kuitenkin suunnitellun ja organisaation tarkoituksellisen muutoksen kautta. Korona ajan muutoksessa kyse oli kuitenkin välttämättömien muutosten tekemisestä ja kaikille organisaatioille yhteisistä muutoksista. Eroa tietenkin on organisaatioiden toimien laajuudessa, nopeudessa ja viestinnän keinoissa. Haasteet, jotka kertomuksissa tulivat esille, ovat silti hyvin yhteydessä muutoskirjallisuuden haasteisiin varsinkin viestinnän ja vuorovaikutuksen kannalta. Korona ajan muutosjohtamisessa suurin haaste näyttäytyi kommunikaation puutteena, joka ei ole yllättävä. Tilanteessa, jossa suurin muutos kaupan alalla on hygienian parantaminen sekä työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuuden takaaminen, läheisen kommunikaation ja palaverien järjestäminen voi aiheuttaa haasteita, mutta tulisi ottaa huomioon uuden tilanteen edessä.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

8.1 Tutkimuksen laadun pohdintaa

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa. Kvalitatiivisen tutkimuksen ei olekaan tarkoitus tuottaa suureen joukkoon yleistettävää tietoa, vaan selityksiä erilaisille ilmiöille. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan tarkastella yhteiskunnallista ilmiötä ennakkoluulottomasti ja tuoreen näkökulman kautta. (Alasuutari, 2011.) Kerronnallisessa tutkimuksessa tutkija nähdään myös aina osana tutkimuskohdetta, jolloin tutkija ei voi etäännyttää itseään tutkimuksesta (Heikkinen, 2005).

Kyselytutkimusta voidaan tarkastella validiteetin avulla, jossa pyritään miettimään, kuinka onnistuneita kysymykset olivat, jotta niiden avulla on saatu vastauksia tutkimuksen tutkimusongelmaan. Tutkijan voi esimerkiksi pyrkiä mittaamaan täysin eri ongelmaa, kuin miten vastaajat ymmärtävät tutkijan kysymysten kohdistuvan. (Hirsjärvi ym. 2009). Tässä tutkimuksessa haastattelurunko on tehty mahdollisimman selkeiden kysymysasetteluiden avulla, ja käyttäen kieltä, joka on kaikille ymmärrettävää. Haastattelurunkoa on myös testattu esihaastattelun muodossa ennen varsinaisten haastatteluiden alkamista, jonka pohjalta kysymysten asettelu saatiin selkeämmäksi. Haastatteluiden tulokset myös tukevat haastattelurungon onnistumista, koska aineisto on vastannut haluttuun ilmiöön ja tuonut vastauksiin niihin haluttua pohdintaa sekä kokemuksia. Haastattelurungon sisältämät tarkentavat kysymykset ja yksityiskohtaisetkin kysymyksen koetusta muutoksesta ja johtamisen näkymisestä on myös ollut tilanteeseen sopivaa, koska tutkittava ilmiö on ollut haastatteluiden toteutumisen aikana vahvasti osa arkea. Haastatteluissa on puhuttu vallitsevasta tilanteesta, jolloin haastateltavien ei ole tarvinnut miettiä kauas menneisyyteen sijoittuvia tapahtumia.

Kerronnallisessa tutkimuksessa arviointi validiteetin ja reliabiliteetin kautta voi olla ongelmallista, koska tutkija on osa tutkimustaan ja tulkinta muodostuu vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa (Heikkinen, 2007). Kerronnallisuuden luotettavuuden pohdinnassa esille voi nousta kysymys, mistä tiedämme tarinan olevan tosi? Kerronnallisuuden keinona luotettavuudessa on vakuuttaminen todentunnalla (Heikkinen, 2003). Kysymys ei ole vain siitä, onko tarina tosi vai ei, vaan siitä, kuinka todentuntuinen tarina on. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt tuomaan esille lainauksien avulla kertomuksien todentunnun ja avaamaan analyysini tuloksia mahdollisimman selkeästi.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli korostuu enemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuudessa tulee ottaa huomioon, että tutkija luokitellaan yhdeksi tärkeimmäksi luotettavuuden tekijäksi (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimuksen luotettavuutta mietittäessä on otettava huomioon, että haastateltavien ja haastattelijan välillä on ollut jo aikaisempi suhde. Eskola ja Suoranta (1998) esittävät, että tutkijalla ja tutkittavilla ei saa olla riippuvuussuhdetta, joka voi vaikuttaa tietojen antamisen vapaaehtoisuuteen. Tässä tutkimuksessa kysymyksessä on ollut tuttavuussuhde, joka on osaltaan auttanut tuomaan haastattelutilanteeseen vapautta, luottamusta ja avautumista ehkä paremmin kuin tuntemattomien välillä. Omasta mielestäni tämä on tuonut tutkimukseen oman lisänsä, jossa uudesta ja jopa pelottavasta puhuttaessa ei tutkijan ja tutkittavan välissä ollut pelkoa puhua suoraan ja tutkittavat saivat vapaasti puhua toimista ja henkilöistä, ilman että tutkija ei ymmärrä mistä on kysymys.

Laadullisessa tutkimuksessa on syytä ottaa huomioon myös tutkijan asema tutkittavaan ilmiöön ja kontekstiin, koska tutkija on tutkimusasetelman luoja sekä tulkitsija (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tutkijalla on tässä tutkimuksessa ollut suhde tutkittavaan organisaatioon ja tämä on tuotu esille analyysin teossa sekä eettisyyden mietinnässä. Tutkijana on tiedostettava omien mahdollisten ennakkotietojen vaikutus tutkimukseen, mutta myös huomioitava, että ennakkotietojen avulla aineisto aukesi täysin eri tavoin. Haastattelutilanteessa tutkijan rooli oli vain kysyä kysymykset ja täydentävät kysymykset tarvittaessa. Analyysissa ja tuloksissa olen pyrkinyt ottamaan etäisyyttä tutkittaviin, mutta tiedostan myös mahdollisuuden omien näkemysten vaikutuksesta. Tätä ilmiötä tutkittaessa ei kuitenkaan käsitellä ”oikein tai väärin” toimimista, vaan tutkittavien omia kokemuksia, jolloin koen tutkijan roolin olevan esillä eri tavoin, kun kantaaottavissa tai parannuksia etsivässä tutkimuksessa.

Tapaustutkimuksen arvioinnin pohjalta voidaan sanoa, että tapaustutkimuksen moninaisuuden vuoksi, myös sen arvioinnissa on jossain määrin erilaiset kriteerit (Eriksson & Koistinen, 2005). Yksi oleellinen tapaustutkimuksen arvioinnin kohta on kuitenkin tutkimuksen kiinnostavuuden ja ajankohtaisuuden miettiminen: Onko esitetty tutkimuskysymys ollut tarpeeksi kiinnostava, ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkittävä (Eriksson & Koistinen, 2005). Tässä tutkimuksessa aiheena on ollut hyvin ajankohtainen, laaja ja merkittävä aihe, jonka tutkiminen on vasta alkamassa. Eriksson ja Koistinen (2005) tuovat esille uutta etsivän ja kuvailevan tapaustutkimuksen tärkeän ominaisuuden tarkastella aineistoa erilaisista ja eri toimijoiden näkökulmista, jossa tutkimuksen kiinnostavuus

parantuisi. Tässä tutkimuksessa juuri eri näkökulmien tarkastelu on ollut mielenkiinnon kohteena.

Olen pyrkinyt tässä tutkimuksessa parantamaan luotettavuutta myös aineiston analyysin tarkan kuvauksen avulla, jotta lukija saisi tarkan tiedon, kuinka analyysissa on edetty, millä keinoin aineistoa on käsitelty ja kuinka teemat ovat muodostuneet. Tuloksissa on pyritty lisäämään luotettavuutta sitaattien avulla, jotta tulokset ja niiden näkyminen aineistossa tulisi myös lukijalle esille. Tutkimuksen raportointi on pyritty tekemään mahdollisimman vakuuttavasti, luotettavasti, uskottavasti ja mielenkiintoisesti.

8.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella muutosjohtamista ja muutoksesta selviytymistä koronatilanteessa. Analyysissa on pyritty huomaamaan erilaisten tunteiden esille tuleminen, ristiriitojen näkyminen ja muutoksen kokeminen niin henkilökohtaisesti kuin haastateltavien esille tuomissa koko henkilöstöä koskevassa puheessa. Kerronnallisuuden keinoin on pyritty näkemään subjektiivisten kokemusten merkityksiä korona-ajassa sekä huomaamaan haastateltavien puheissa muutosjohtamiselle annettuja näkemyksiä ja selityksiä.

Kerronnallisen analyysin keskeisin huomio oli, että muutosjohtaminen herätti erilaisia tunteita eri toimijoilla sekä mielenkiintoista oli huomata ristiriitoja johdon ja rivityöntekijöiden puheissa. Analyysissa korostui myös muutoksen tekemisen monimuotoisuus: muutoksen toteuttaminen koettiin helppona, mutta muutos itsessään on vaatinut työntekijöiltä paljon uuteen oppimista sekä ristiriitaisia tunteita. Muutosjohtamisen haasteet olivat kaikilla selkeät ja tilanteen ainutlaatuisuus ymmärrettiin myös työntekijöiden puheissa. Muutoksen kerrottiin vaikuttaneen niin työntekeymiseen, sen kokemiseen kuin hyvinvointiin. Yleisesti muutos nähtiin haastavana ja varsinkin työntekijät kertoivat muutoksen johtamisesta hiukan kielteisesti.

Viestinnän ristiriitaisuuden näkyminen kerronnoissa on mielenkiintoista huomata. Johto ja työntekijät kokivat viestinnän riittävyyden ja onnistumisen ristiriitaisesti. Johto koki viestineensä riittävästi ja laajasti, mutta työntekijät kaipaavat parempaa viestintää uuden ja jopa pelottavan muutoksen keskellä. Viestinnän riittämättömyydestä puhumisen puuttuminen johdon puheessa saa pohtimaan, onko kommunikaatio johdon ja työntekijöiden välillä puutteellista. Kuinka paljon viestintää ja kommunikointia johdon ja työntekijöiden

välillä on ja kuinka paljon riittämättömästä viestinnästä muutoksessa on annettu palautetta? Kerronnoissa ei puhuta palautteen antamisesta tai saamisesta.

Tuloksissa huomattiin myös esihenkilön asettaminen itsensä osaksi ”kaikkia” ja tuovan esille paljon puhetta koko henkilöstön näkökulmasta. Esihenkilö ei kerronnassa juurikaan tuonut esille omia henkilökohtaisia tunteita tai haasteita, vaan kuvaaminen näissä tilanteissa oli hyvin yleisesti kuvailua ja koko tilanteen laajempaa näkemistä. Esihenkilön tehtävänä onkin nähty olevan työyhteisön hyvinvoinnin ja toimivuuden huolehtiminen muutostilanteessa (Pahkin & Vesanto, 2013). Tämä voi osaltaan selittää, kuinka esihenkilö on omassa työssään tottunut ajattelemaan koko työyhteisön kannalta ja huolehtimaan kaikkien hyvinvoinnista. Esihenkilön tulee myös muistaa erilaisten reagointi tapojen näkyminen muutoksessa (Holbeche, 2006), joka myös näkyi suoraan esihenkilön ja tavaratalojohtajan puheissa ymmärryksenä työntekijöiden erilaisille tunteille. Johtamisen näkyminen tässä uudessa ja äkillisessä muutostilanteessa piti sisällään samoja asioita ja toimia, kuin suunnitellun muutoksen yhteydessä on aikaisemmin saatu selville.

Muutosjohtaminen on hyvin laajasti tutkittu aihe, mutta tutkimusta tehdessä, ei koronan vaikutuksia muutosjohtamisen teoriaan ollut vielä tullut esille. Koronan näkyminen työelämässä ja palvelualoilla on ollut paljon uutisissa, mutta varsinaista tutkimusta koronajan johtamisesta ei ole vielä tullut esille. Tämä on mahdollistanut täysin uuden aiheen tutkimuksen ja äkilliseen muutosjohtamiseen perehtymisen. Tässä tutkimuksessa on ollut myös mielenkiintoista huomata, kuinka äkillinen ja suunnittelematon muutos ei noudata kirjallisuudessa esille tullutta muutosprosessin mallia. Tutkimuksessa esille tullessa muutoksessa on nähtävissä poisoppiminen vanhasta, uuden toimintatavan sisäistäminen ja sitoutuminen muutokseen. Myös työntekijöiden suhtautumisessa oli näkyvissä kirjallisuudessa tuttuja vaiheista: uhan kokemisen vaihe, vastustuksen vaihe ja hyväksyminen. Mielenkiintoista on huomata, kuinka sidoksissa muutoskirjallisuus on suunniteltuun muutoskuvaan, jossa iso osa muutosprosessien vaiheista on juuri suunnittelussa, harkinnassa, toistossa ja kokeilussa. Muutosprosessin kirjallisuudessa monissa malleissa pääpaino on juuri muutoksen valmistelussa ja sen toteuttamisen suunnittelussa. Kuten Kotterin kahdeksan askeleen mallissa neljä ensimmäistä askelta ovat nykytilan purkamista suunnitellusti. Myös muutoksen käyttöönoton vaiheissa esille nousee juuri vision mukainen toiminta. (Tienari & Meriläinen, 2014.)

Monissa tutkimuksissa, graduissa ja väitöskirjoissa muutosjohtamista ja organisaation muutosta tutkitaan juuri tapaustutkimuksina, mutta kovin monessa tutkimuksessa tarkas-

telu tapahtuu organisaation tai johtamisen näkökulmasta, eikä niinkään henkilöstön. Tämän tutkimuksen vertaaminen aikaisempaan muutosjohtamisen tutkimukseen on hankalaa, koska kuten aikaisemmin on tullut selville, muutosjohtamista on tutkittu aikaisemmin melkein poikkeuksetta vain suunnitellun ja ennakoitun muutosjohtamisen kautta. Tuloksissa on huomattavissa kuitenkin yhtäläisyyksiä aikaisempiin tutkimuksiin muutoksen haasteissa ja johtamisen näkemyksissä osana muutosprosessia. Juppo (2011) esimerkiksi sai väitöskirjassaan selville muutosjohtamisessa viestinnän ja kommunikoinnin olevan iso osa sekä muutosvastarinnan näkyvän muutoksessa, jos osallistumisen mahdollisuus oli pieni tai kommunikointi heikkoa.

Tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena ei ole ollut etsiä tietoa muutosjohtamisesta tai arvioida muutosjohtamisen onnistumista organisaation toimipisteessä, vaikka kerronnoissa on selvästi arvioivaa puhetta muutoksen tekemisestä. Tärkeämpänä huomiona tässä tutkimuksessa on ollut tarkastella haastateltavien tuomaa kerrontaa muutoksen kokemisesta ja varsinkin sitä, kuinka täysin uusi ja ennakoimaton muutos on vaikuttanut työhön ja ihmisiin. Tämän tutkimuksen pohjalta ei kuitenkaan ole tarkoituksena tehdä tulkintoja onnistumisesta, vaan selvittää mitä tulee esille puheissa muutosjohtamisesta ja muutoksesta. Aineisto puhuu paljon muutoksessa selviytymisestä, eikä vain muutoksesta ja sen johtamisesta.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat paljon pohdintaa yllättävän muutosprosessin kohtaamisesta yleisesti organisaatiotasolla ja henkilöstön tunteiden korostumista osana koko prosessia. Pohdinnan aiheeksi nousee se, että miten sopeutuvia ja joustavia organisaatiot voivat olla äkillisen ja uudenlaisen muutostilanteen edessä. Vaikka nykypäivänä organisaatioiden tulee olla valmiita muutoksille, mutta kuinka sopeuttaa ja varautua muutokselle, joka muuttaa toimintoja globaalisti? Organisaatioiden toimien tulee olla valmiita jatkuvalla muutokselle (Elving, 2004), jolloin pohdinnassa herää ajatus myös organisaatiomuutoksen teorioiden hataruudelle: kuinka teoriat kuvaavat organisaatiomuutoksen usein muutoksen miettimisen, muutoksen tekemisen ja muutoksen jäädyttämisen kautta, jos muutos on jatkuvasti läsnä? Lopuksi olisi syytä pohtia myös, että kuinka koronan vaikutuksia on mietitty paljon negatiivisessa valossa, mutta tulisiko aihetta käsitellä myös koronan tuomien mahdollisuuksien ja oivallusten kautta.

Lähteet

- Alanen, A., & Hirvonen, M. (2013). Esipuhe: Erityisryhmien viestintä ja viestinnän esteetömyys. *Puhe ja kieli*, (3), 85-89.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2010). *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. (Vol. 36). John Wiley & Sons.
- Bhose, C. (2020). *Vähittäiskauppa tarjoaa tuloskauden harvoja valopilkkuja*. Arvopaperi. Alma Talent. Luettu 21.12.2020. <https://www.arvopaperi.fi/uutiset/vahittaiskauppa-tarjoaa-tuloskauden-harvoja-valopilkkuja/065cd59a-9aab-4b14-96b9-83c787af0f13>
- Burn, J., & Robins, G. (2003). Moving towards e-government: a case study of organisational change processes. *Logistics Information Management*. Vol. 16 No. 1, pp. 25-35.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.
- Burnes, B. (1996). No such thing as... a "one best way" to manage organizational change. *Management decision*.
- Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: time for a change!. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 217-239.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications: an international journal*.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. Sage.
- Heikkinen, H. L. T. 2003. Narratiivisuus – ei yksi vaan monta tarinaa. Teoksessa H.L.T Heikkinen & L. Syrjälä (toim.), *Minussa elää monta tarinaa: Kirjoituksia opettajuudesta* (184-197). Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, H.L.T. 2007. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittellelle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (142-158). Jyväskylä: PS-kustannus.

- Heimonen, P. (2019). *Järjestöt, muutos ja johtajuus: Sosiaali-ja terveystieteiden toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Hechanova, M. R. M., Caringal-Go, J. F., & Magsaysay, J. F. (2018). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Holbeche, L. (2006). *Understanding change. Theory, implementation and success*. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications.
- Holten, A. L., Hancock, G. R., & Bøllingtoft, A. (2019). Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision*.
- Hyvärinen, M. 2010. Haastattelukertomuksen analyysi. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi* (90-118). Tampere: Vastapaino.
- Janhonen, M. (2020). *Etätyö haastaa johtamisen ja yhteisöllisyyden*. Työterveyslaitos. Luettu 20.12.2020. <https://hyvatyo.ttl.fi/tyoelaman-selviytymistarinoita/artikkeli/et%C3%A4ty%C3%B6-haastaa-johtamisen-ja-yhteis%C3%B6llisyyden>
- Juholin, E. (2005). Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. *Media & viestintä*, 30(2).
- Juppo, V. (2011). *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto.
- Kiviniemi, M. (2020). *Kaupan vuosi*. Kaupan liitto. Luettu 21.12.2020. <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/12/16/kaupan-vuosi/>
- Kuula, A. & Tiitinen, S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi* (446-459). Tampere: Vastapaino.
- Laurila, M. (2017). *"Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan"*. *Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Lindell, J. (2017). *Muutosjohtajuuden pirullinen puoli*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. (2014). *Tehoa työelämän viestintään*. Alma Talent Oy.
- Mattila, P. (2006). *Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä*. Väitöskirja. Helsingin Yliopisto.
- McAdams, D.P. (2012). Exploring psychological themes through life-narrative accounts. Teoksessa J.A. Holstein & J.F. Gubrium (toim.) *Varieties of narrative analysis*. London: Sage, 15–29.

- Mertaniemi, S. (2018). *Seitsemänluokkalaisten kerrontaa kirjoittamisestaan opetusta eheyttävässä moniaineprojektissa*. Väitöskirja. Oulun yliopisto.
- Murthy, C. S. V. (2007). *Change management*. Himalaya Publishing House Pvt. Limited.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California management review*, 32(2), 77-97.
- Nelissen, P., & Van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Orridge, M. (2009). *Change Leadership: Developing a Change-Adept Organization*. Gower.
- Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013). *Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta*. Työterveyslaitos ja kirjoittajat. Viitattu 9.4.2020.
- Pirinen, H. (2015). *Esimies muutoksen johtajana*. Alma Talent Oy.
- Ponteva, K. (2012). *Muutoksessa*. Alma Talent Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV-menetelmäopetuksen tietovaranto. *Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto*. Viitattu, 3.3.2021.
- Sims, S. & Sims, R. (2002). Employee Involvement is still the key to successfully managing change. Teoksessa Sims, R. (toim.) *Changing the way we manage change*. Greenwood Publishing Group, Incorporated.
- THL (2021). *Koronavirus Covid-19*. Luettu 28.3.2021. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2014). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Alma Talent Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos. (2020). *Suomalaiset työpaikat ovat selvinneet korona-ajasta hyvin*. Tiedote 39/2020. Luettu 21.12.2020. <https://www.ttl.fi/suomalaiset-tyopaikat-ovat-selvinneet-korona-ajasta-hyvin/>
- Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot*. Alma Talent Oy.
- Varis, M. (2011). *Kulttuurienvälinen viestintä ja kasvatus*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Vuorinen, R. (2008). *Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonjohtajien ja sairaanhoitajien arvioimana*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Ylä-Anttila, A. (2020). *Korona kirittää vähittäiskauppaa, mutta on suuri ongelma erikois-kaupoille – vaate- ja kenkäkaupan liikevaihdosta suli keväällä yli puolet*. Markki-

nointi & Mainonta. Luettu 21.12.2020. <https://www.marmai.fi/uutiset/korona-kirittaa-vahittaiskauppaa-mutta-on-suuri-ongelma-erikoiskaupoille-vaate-ja-kenka-kaupan-liikevaihdosta-suli-kevaalla-yli-puolet/c130adc1-2484-42d5-a8a7-9ab5ef0e0c62>

Ziemann, M. (2020). *Korona muuttaa työelämää pysyvästi ja pomoilta vaaditaan uusia taitoja – ”suomalaisten sydämissä on sellaista, mikä pääsee nyt kukoistamaan”*. Yle Uutiset. Luettu 5.12.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11305257>

Liitteet

LIITE 1: Haastattelulomake

Haastattelulomake: Muutoksen johtaminen korona tilanteessa

Muutos:

- Kertoisitko, miten koronakriisin poikkeustilanne on näkynyt omassa työssäsi?
- Minkälaisia muutoksia poikkeustilanteen aikana on jouduttu tekemään?
- Miten työ eroaa ”normaalista” työskentelystä?

Muutosjohtaminen:

- Miten muutoksista on viestitty henkilökunnalle, mitä välineitä viestinnässä on käytetty?
- Onko viestintä ollut mielestäsi riittävää? Jos ei, niin mitä mielestäsi olisi pitänyt tehdä toisin?
- Miten henkilöstö on otettu mukaan muutoksen toteuttamiseen? Miten saitte itse osallistua muutosprosessiin?
- Miten muutos johdettiin? Mitä ajattelet muutoksen johtamisesta?
- Miten johto edisti muutokseen sopeutumista?
- Mitä haasteita koit muutoksessa olevan? Entä mitä haasteita muutoksen johtamisessa oli?
- Miten muutoksia perusteltiin henkilökunnalle?

Kokemukset muutoksesta:

- Miten muutokset ovat vaikuttaneet sinun työskentelyysi?
- Miten koet, että henkilöstö on suhtautunut muutokseen? Mistä tämä voisi johtua?
- Miten muutoksen aika on vaikuttanut omaan suhtautumiseesi työhösi?
- Mitä muutoksessa on ollut kaikkein vaikeinta ja ongelmallisinta?
- Mitä mielestäsi olisi muutoksessa voitu tehdä toisin?
- Mitä muutoksessa tehtiin oikein? Missä onnistuttiin?
- Tuottiko muutos jotain yllätyksellistä hyvää?
- Miten olet sopeutunut muutokseen ja miten koet, että organisaatiossa on yleisesti sopeuduttu muutokseen?